

மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்

(PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம்

த.பா.நி. (க.வெ.) வரிசை எண்—681

மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்

(பட்டப்படிப்பிற்குரியது)

ஆசிரியர்

இராம. முத்தையன், எம்.காம்.,
வணிகவியல் பேராசிரியர்,
மன்னர் கல்லூரி,
புதுக்கோட்டை.

தமிழ்நாட்டுப்
பாடநூல் நிறுவனம்
சென்னை

First Edition—March, 1976
Reprint—January, 1985
Number of Copies—2000
T.N.T.B.S (C.P.) No. 681

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

R. MUTHIAN

Price: Rs. 22-50

Published by the Tamil NaduText Book Society under the Centrally sponsored scheme of production of books and literature in regional languages at the University level, of the Government of India in the Ministry of Education and Social Welfare (Department of Culture) New Delhi

This book has been printed on concessional paper made available by the Government of India.

Printed by:
M.R. PRINTERS, MADRAS-600 033.

அணிந்துரை

(திரு. செ. அரங்கநாயகம், தமிழகக் கல்வி அமைச்சர்)

தமிழைக் கல்லூரிக் கல்வி மொழியாக ஆக்கி இருபத்து நான்காண்டுகள் ஆகிவிட்டன. குறிப்பிட்ட சில கல்லூரிகளில் பட்டப் படிப்பு வகுப்புவரை மாணவர்கள் தங்களின் பாடங்கள் அனைத்தையும் தமிழிலேயே கற்றுவருகின்றனர். நாடு முழுவதும் பரந்துள்ள மாணவர்களின் ஆர்வம், 'தமிழிலேயே கற்பிப்போம்' என முன்வந்துள்ள கல்லூரி ஆசிரியர்களின் ஊக்கம், பிற பல துறைகளிலும் தொண்டுசெய்வோர் இதற்கெனத் தந்த உழைப்பு, தங்கள் சிறப்புத் துறைகளில் நூல்கள் எழுதித்தர முன்வந்துள்ள நூலாசிரியர்கள் தொண்டுணர்ச்சி இவற்றின் காரணமாக இத் திட்டம் நம்மிடையே மகிழ்ச்சியும் மனநிறைவும் தரத்தக்க வகையில் நடைபெற்று வருகிறது.

அகராதியியல், அரசியல், இயற்பியல், உயிரியல், உளவியல், கணிதவியல், சட்டவியல், தாவரவியல், புவியமைப்பியல், புவியியல், புள்ளியியல், பொருளியல், பொறியியல், மனையியல், மெய்ப்பொருளியல், வரலாற்றியல், வாணிகவியல் வானியல், விலங்கியல், வேதியியல் முதலிய பல துறைகளில் மூலநூல்கள் மொழிபெயர்ப்பு நூல்கள் என்ற இருவகையிலும் தமிழ் நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம் நூல்களை வெளியிட்டுவருகிறது.

இவற்றுள் ஒன்றான **மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்** என்னும் இந் நூல் தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனத்தின் சார்பில் வெளியான **681**ஆவது வெளியீடாகும். தமிழ்மக்களின் பேராதரவினாலும் தமிழைப் பயிற்சி மொழியாகக் கொண்டவர்களின் நல்லூக்கத்தினாலும் இதன் முந்தைய பதிப்புப் படிகள் அனைத்தும் விற்பனையாகிவிட்டன. ஆதலின், இப்பொழுது இந் நூல் மீண்டும் வெளிவருகின்றது. இந் நூல் மைய அரசு, கல்வி, சமூகநல அமைச்சகத்தின் 'மாநில மொழியில் பல்கலைக்கழக நூல்கள் வெளியிடும் திட்ட'த்தின்கீழ் வெளியிடப்படுகிறது.

தமிழில் பயிலும் மாணவர்கள் உலக மாணவர்களிடையே சிறந்த இடம் பெறவேண்டும் என்பதே நம் குறிக்கோளாகும். கல்லூரிகளிலும் பல்கலைக்கழகங்களிலும் கலையியற் பாடங்களையும், அறிவியற் பாடங்களையும், தொழில்நுட்ப அறிவுப் பாடங்களையும் பயிலுகின்ற மாணவர்கள் அவற்றைத் தமிழில் பயிலவேண்டும் என்பதை வலியுறுத்தி வருவதற்குக் காரணம், தமிழறிவு வளரவேண்டும் என்பதைவிட, தமிழ்மக்களின் அறிவு ஆற்றல் எளிதாக, விரைவாக வளரவேண்டும் என்பதுதான். 'எங்கும் தமிழ்; எதிலும் தமிழ்' என்னும் குறிக்கோளை நிறைவேற்ற வேண்டிய கடப்பாடு தமிழகத்து ஆசிரியப் பெருமக்களையும் மாணவர்களையும் சார்ந்ததாகும். தமிழ்நாட்டுப் பல்கலைக்கழகங்களின் பல்வகை உதவிகளுக்கும் ஒத்துழைப்புக்கும் நம் மனம்கலந்த நன்றி உரித்தாகுக!

செ. அரங்கநாயகம்

பொருளடக்கம்

1. மேலாண்மையின் இலக்கணமும் சிறப்புக் கூறுகளும்

மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் எனும் இந் நூலில், மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் என்றால் என்னவென்பதையும், அவை செயல்படுத்தப்படுவதன்மூலம் வியாபார நிறுவனங்கள் எவ்வாறு முன்னேற்ற மடைகின்றன வென்பதையும் ஆய்வோம். மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் பொதுப்படையானவை. வியாபார நிறுவனங்கள் மட்டும் அவற்றைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமென்ற அவசியம் இல்லை. அத் தத்துவங்களைப் பள்ளிகள், ஆலயங்கள், இல்லங்கள் ஆகியவையும் கையாளுவதன்மூலம் அவற்றின் தன்மைகளை முன்னேற்ற வாய்ப்பிருக்கிறது.

மேலாண்மைத் தத்துவங்களைச் செம்மைப்படுத்தவும் விரிவு படுத்தவும் ஒவ்வொரு நாடும் முயலினும், மேலாண்மைத் துறை இத்துணை வளர்ச்சியுற்றிருப்பதற்கு அமெரிக்க நாடுதான் காரணம் எனின் அது மிகையாகாது. டேலர் (Taylor), கில்பெர்த் (Gilbreth), மேரி பார்க்கர் ஃபாலட் (Mary Parker Follet) போன்ற வல்லுநர் இத் துறையை விரிவுபடுத்தவும் செம்மைப் படுத்தவும் அந் நாட்டிற்குப் பெரிதும் உதவியுள்ளனர். அவ் வளர்ச்சியின் வாயிலாக மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் எல்லா நாடுகளிலும் பரவி, இன்று அவை வியாபார நிறுவனம் ஒவ்வொன்றாலும் கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகின்றன. இன்றைய உலகில் மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் இன்றி வியாபார நிறுவனங்களை நிருவகிப்பதென்பது இயலாததொன்று எனக் கூறலாம்.

ஒரு வியாபார நிறுவனத்தை ஆரம்பித்து, அதற்கு வேண்டிய இயந்திர சாதனங்களை வாங்கிப் பொருத்தி, தொழிலாளிகளை வேலைக்கமர்த்திப் பண்டங்களை உற்பத்திசெய்யத் தொடங்குவதன்மூலம் அந் நிறுவனம் முழுமையாகச் செயல்படத் தொடங்கி விட்டதென்று கூற இயலாது. ஒரு நிறுவனம் முழுமையாகச் செயல்பட வேண்டுமேயானால் அது தகுந்த நிருவாகத்தின்கீழ்ச்

செம்மையாக மேலாண்மை செய்யப்படுதல் வேண்டும். ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில், ஒருசில வியாபார நிறுவனங்கள் தங்களுக்குத் தேவையான இயந்திர சாதனங்கள் உரிய முறையில் இல்லாதிருந்தும், போதிய முதலீட்டு வசதி இல்லாதிருந்தும், அவற்றைப் பெற்றுள்ள நிறுவனங்களைவிட நன்கு செயல்பட்டு வருவதை அன்றாடம் காண்கிறோம். அதற்கு முக்கியக் காரணம் அதுபோன்ற நிறுவனங்கள் திறமையான முறையில் நிருவகிக்கப் பட்டு வருவதேயாகும். எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் திறமையுள்ளவராய் இருந்து அந் நிறுவனம் எதிர் நோக்கவிருக்கும் சிக்கல்களை முன்பே அறிந்து அவற்றைத் தவிர்க்கும் வகையில் அந் நிறுவனத்தைச் செயல்படுத்தி வருவாரே யானால், அந் நிறுவனம் இலாபகரமாக நடைபெறும் என்பதில் ஐயம் இல்லை. சுருங்கக் கூறின் 'சிறந்த மேலாண்மையே ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் முக்கியச் சொத்து' ஆகும்.

வியாபார மேலாண்மை என்னும் சொல்லில் வியாபாரம், மேலாண்மை என்னும் இரு கூறுகள் அடங்கியிருக்கின்றன. எனவே, வியாபார மேலாண்மையைப்பற்றிய இதர விவரங்களை அறிந்துகொள்வதற்கு முன்பு வியாபாரம், மேலாண்மை என்னும் இரு சொற்கூறுகளைப்பற்றி அறிந்துகொள்ளுதல் அவசிய மாகும். ஆங்கில மொழிப்படி வியாபாரம் (business) என்னும் சொல் சுறுசுறுப்பாகச் செயல்படவேண்டிய நடவடிக்கைகளைக் கொண்டுள்ள பணிகளைக் குறிக்கிறது. எனவே, சுறுசுறுப்பாக நடைபெறவேண்டிய எந்த நடவடிக்கையையும் வியாபாரம் என்று குறிப்பிடலாம். பொருளியல் அடிப்படையில் வியாபாரம் என்னும் சொல்லுக்குக் கீழ்க்கண்டவாறு இலக்கணம் கொடுக்கப் பட்டுள்ளது. 'மனிதமன நிறைவிற்காகப் பயன்பாட்டுப் படைப்பில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ள எந்தவொரு முயற்சியினையும் வியாபாரம் அல்லது தொழில்' என்று கூறலாம்.

உதாரணம்: மனித நடவடிக்கைகளைப் பொருளாதார நடவடிக்கைகள், சாதாரண நடவடிக்கைகள் என இரு வகைகளாகப் பிரித்துள்ளனர். எந்தெந்த நடவடிக்கைகளைப் புரிவதன்மூலம் ஒரு மனிதன் தனக்கு வேண்டிய வருவாயை ஈட்ட முடிகின்றதோ அந் நடவடிக்கைகளைப் பொருளாதார நடவடிக்கைகள் என்றும், எந்தெந்த நடவடிக்கைகள்மூலம் பொருள் ஈட்ட முடிவதில்லையோ அந் நடவடிக்கைகளைச் சாதாரண நடவடிக்கைகள் என்றும் கூறுகிறோம். வியாபாரம், பொருளாதார நடவடிக்கைகளுக்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டாகும்.

வியாபாரத்தின் சிறப்புத் தன்மைகள்

(1) பண்டங்களை உற்பத்திசெய்தல் அல்லது வழங்குதல் ஆகியவற்றில் பங்குகொண்டுள்ளது.

(2) உற்பத்தி செய்யப்பட்ட அல்லது கொள்முதல் செய்யப் பட்ட பண்டங்களை உரிமைமாற்றம் செய்வதில் ஈடுபாடு கொண் டுள்ளது. சொந்த நுகர்வுக்காகப் பண்டங்கள் வழங்கப்படுமே யானால் அது வியாபாரமாகாது.

(3) வியாபார நடவடிக்கைகள் தொடர்ந்து நடைபெறுதல் வேண்டும். நடவடிக்கைகள் தொடர்ந்து நடைபெறும்போது தான் அவை வியாபாரம் எனக் கருதப்படுகின்றன. எனவே, 'மீண்டும் மீண்டும் நிகழ்தல்' என்பது வியாபாரத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளுள் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. ஒரேயொரு முறை மட்டும் வாங்கி விற்பது வியாபார நடவடிக்கையாகக் கருதப்பட மாட்டாது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒருவர் ஒரு மிதிவண்டியை வாங்கி விற்றால் அது வியாபாரம் ஆகாது. அவர் மீண்டும் மீண்டும் மிதிவண்டிகளை வாங்கி விற்கும் பணியைத் தொடர்ந்து செய்யும்போதுதான் அது வியாபாரமாகிறது.

(4) அந் நடவடிக்கை இலாபம் சம்பாதிக்கும் நோக்குடன் செயல்படுதல் வேண்டும். வியாபாரத்தின்மூலம் ஒவ்வொரு நபரும் அதிக வருவாய் ஈட்ட முயல்கின்றார். எனவே, இலாப நோக்கின்றிச் செய்யப்படும் எந்த நடவடிக்கையும் வியாபாரம் என்று கருதப்படமாட்டாது. அவை மக்கட்பணி நடவடிக்கைகள் (philanthropic activities) என்றே கருதப்படும்.

(5) இலாப நிச்சயமற்ற தன்மை வியாபாரத்தின் அடுத்த சிறப்புத் தன்மையாகும். வியாபாரம் இலாபமீட்டும்பொருட்டு நடத்தப்பெறினும்கூட வியாபாரம் நடைபெறுவது சூழ்நிலை யைப் பொறுத்தே அமைவதால், வியாபாரம் இலாபம் ஈட்டு மென்று அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஒருசில சமயங்களில் வியாபாரத்தில் நட்டமும் ஏற்படலாம்.

வியாபாரத்தின் நோக்கங்கள்

மனிதனுடைய இதர நடவடிக்கைகளைப் போன்றே வியாபார மும் சில நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது. பல்வேறு வல்லுநர்கள் பலவகைப்பட்ட நோக்கங்களை வியாபார நோக்கங்களென விளக்கியுள்ளார்கள். ஒருசிலர் இலாபமீட்டுவதனை மட்டுமே

வியாபாரத்தின் முக்கிய நோக்கமாகக் குறிப்பிட்டுள்ளார்கள். அவ்வாறு இலாபமீட்டுவது வியாபார நோக்கங்களுள் ஒன்றாக இருப்பினும், அதுமட்டுமே வியாபாரத்தின் நோக்கமெனக் கூறுதல் தவறாகும். ஒரு வியாபார நிறுவனம் தொடர்ந்து செயல்பட இலாபமீட்டுவது அவசியமெனினும், இலாபம் ஈட்டுவதுமட்டுமே ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் என்று குறிப்பிடுவது 'மனிதன் உயிர்வாழ்வது உணவு உண்பதற்கே' என்று கூறுவது போலாகும். எனவே, இலாபமீட்டுவது மட்டுமன்றி வேறு பல நோக்கங்களுடனும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தொடங்கப்படுகிறது. பல்வேறு வல்லுநர்களின் கருத்துகளை ஒன்றுதிரட்டிக் குறிப்பிடுவோமேயானால் கீழ்க்கண்டவை வியாபாரத்தின் நோக்கங்களாகும். அவைகளாவன:

(1) முதலீடு செய்யப்பட்ட மூலதனத்தின்மீது இலாபம் ஈட்டுதல்.

(2) பயன்படுத்தப்படாத நாட்டுவள ஆதாரங்களைப் (resources) பயன்படுத்தி மக்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல்.

(3) நாட்டு மக்களுக்கு வேலைவாய்ப்பளித்தல்.

(4) மக்களுடைய பல்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்தல்.

(5) மக்கள் பாணியில் தேவையான மாற்றங்களைச் செய்தல். அஃதாவது, மக்கள் வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு பகுதியின் பாணியிலும மாற்றம் செய்தல்.

(6) பணியாளர்களுக்கு வேண்டிய வசதிகளைச் செய்வதன் மூலம் அவர்களுக்கு மனநிறைவளித்தல்.

(7) ஒவ்வொரு மனிதனுக்கும் தானாகவே வாழும் வழியினை வகுத்துக் கொடுத்தல்.

(8) உயர்ந்த தரமுள்ள பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதன் மூலம் நாட்டின் புகழைப் பிற நாடுகளில் உயரச் செய்தல்.

தொழில் மேலாண்மை அல்லது வியாபார மேலாண்மையைப் பற்றி விளக்கும் இந் நூலில், வியாபாரக் கூறுகளைப்பற்றிக் கூறுவது மிகையாகாது. வியாபாரத்தைத் தொழில், வணிகம் என இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கின்றனர். எந்தெந்த வியாபார நடவடிக்கைகள்மூலம் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்

றேனவா அந் நடவடிக்கைகளைத் தொழில் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறு உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் உற்பத்தியாளர் பண்டங்களாகவோ, நுகர்வோர் பண்டங்களாகவோ இருக்கலாம்.

தொழில்களை (1) பிரித்தெடுக்கும் தொழில் (extractive industry), (2) இனவிருத்தித் தொழில் (genetic industry), (3) உற்பத்தித் தொழில், (4) கட்டடத் தொழில், (5) பணித்தொழில் எனும் ஐந்து வகைகளாகப் பிரிக்கின்றனர்.

எந்த ஒரு தொழில்மூலம் நிலத்தில் அல்லது நீரிலுள்ள வளத்தினைப் பிரித்து எடுக்கின்றோமோ அதுபோன்ற தொழில்களைப் 'பிரித்தெடுக்கும்தொழில்' என்று குறிப்பிடுகிறோம். மீன்பிடித்தல் நிலக்கரிச் சுரங்க வேலை போன்றவை இவ்வகைத் தொழிலுக்கு எடுத்துக்காட்டுகளாகும். விலங்கு, பறவை, செடிகள் போன்றவற்றை உற்பத்திசெய்து அவற்றின்மூலம் பொருளீட்டும் தொழிலை 'இனவிருத்தித் தொழில்' என்று குறிப்பிடுகிறோம். நுகர்வோர் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் தொழிலை 'உற்பத்தித் தொழில்' என்றும், கட்டடங்கள் பாலங்கள் போன்றவற்றைக் கட்டும் தொழிலைக் 'கட்டடத் தொழில்' என்றும், மக்களுக்குத் தேவையான பல்வேறு பணிகளைச் செய்யும் தொழிலைப் 'பணித்தொழில்' என்றும் குறிப்பிடுகிறோம்.

வியாபாரத்தின் இரண்டாவது கூறு வணிகமாகும். தொழில் நிறுவனங்களால் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் உரிய முறையில் நுகர்வோருக்கு அளிக்கப்படாவிடின், தொழில்நிறுவனங்களின் பணி முடிந்ததாகக் கருதப்படமாட்டாது. எனவே, வணிகம், உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அளிக்கும் பணியில் ஈடுபடுவதாகும். எனவே, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை விற்பனை செய்தல், பல்வேறு இடங்களுக்கு அனுப்பும் வகையில் கட்டுதல், நுகர்வோருக்கு விற்பனை செய்தல் ஆகிய நடவடிக்கைகளில் வணிகம் ஈடுபட்டுள்ளது. உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அளித்தல் என்பது எளிய செயலன்று. ஏனெனில், உற்பத்தியாளருக்கும் நுகர்வோருக்குமிடையே ஆள்சார்பு தடை, இடத்தடை, காலத்தடை போன்ற இடையூறுகள் உள்ளன. வணிகம் வியாபாரிகளின் உதவியுடனும், போக்குவரவுச் சாதனங்களின் உதவியுடனும், பண்டசாலைகளின் உதவியுடனும், பணத்தின் துணையுடனும் மேற்குறிப்பிட்ட இடையூறுகளை நீக்கி உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அளிக்க வகைசெய்கின்றது. ஜேம்ஸ் ஸ்டீபன்சன் (James Stephenson) என்பவருடைய

கருத்துப்படி 'தொழிலுலகிலுள்ள நபர்களிடையே பண்டமாற்றினைச் செம்மையான முறையில் நடைபெறச் செய்யும் ஒழுங்கமைப்பே வணிகமாகும்.'

வியாபார மேலாண்மை என்னும் சொல்லினுடைய இரண்டாவது கூறு மேலாண்மையாகும். எனவே, நாம் மேலாண்மையினுடைய பொருள், அதனுடைய இலக்கு (scope), மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் ஆகியவற்றை அறிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகிறது. மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்கு எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படக்கூடிய இலக்கணம் தருதல் என்பது கடினமாகும். மேலாண்மை என்ற பணி அல்லது செயற்பாங்கு ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும்—தொழில்நிறுவனமாக இருப்பினும் அல்லது சாதாரண நிறுவனமாக இருப்பினும்—இன்றியமையாததாகும். ஏனெனில், அந் நிறுவனங்களில் பணியாற்றும் பணியாள்களை உரிய முறையில் இயக்கவும், அந் நிறுவனங்களின் வளங்களைச் சேதம் எதுவுமின்றிப் பயன்படுத்தவும், திறமை வாய்ந்த மேலாளர் இருத்தல் மிகவும் அவசியமாகும். அவ்வாறு பொறுப்பேற்கும் மேலாளர், நிறுவனத்தின் தலைமைப் பொறுப்பினையேற்று, ஆணையுரிமைபெற்று நிறுவனத்தின் முழுப் பொறுப்பையும் ஏற்றுக்கொள்கிறார்; தம்மால் செய்ய இயலாத பணிகளை உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் இதரப் பணிமுதல்வர்களுக்கு அளிக்கிறார். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும், அவரது நிறுவனத்திற்கு வேண்டிய திட்டங்களைத் தீட்டி, ஒழுங்கமைப்புச் செய்து, வேண்டிய பணியாள்களை வேலைக்கமர்த்தி, அவர்களை உரிய முறையில் இயக்குவித்து, அவர்கள் பணிகளைக் கட்டுப்பாடுகளுடன் ஆய்வு செய்து தொழில்நிறுவனத்தைச் செம்மையாக நடத்திவருகிறார்.

மேலாண்மையின் இலக்கணம்: 'மேலாளர் புரியும் பணியே மேலாண்மை' என்பது மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்குக் கொடுக்கப்படும் மிக எளிய இலக்கணமாகும். ஆனால், இவ் விலக்கணம் எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. ஏனெனில், மேலாண்மை என்பது தனிப்பட்ட மேலாளர் ஒருவர் புரியும் பணிக்கு மேற்பட்டதாகும். மேலாண்மை என்பது ஒரு செயற்பாங்கு. அதன்மூலம் ஒரு நிறுவனத்தினுடைய சிறந்த நோக்கங்களை மேலாளர் அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்களின் பணிகள்மூலம் பெறுகிறார். எனவே, எந்த ஒரு நிறுவனம் தனது பணியாள்களின் பணி ஒத்துழைப்பின்மூலம் தன்னுடைய முக்கிய நோக்கங்களைச் சிறிதும் மாற்றமின்றிப் பெற விழைகிறதோ அந் நிறுவனத்திற்கு மேலாண்மை அவசிய

மாகிறது. மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைத் தொழில்நிறுவனங்கள் மட்டுமன்றித் தொழிற்சார்பற்ற சாதாரண நிறுவனங்களும், அரசுதுறைகளும்கூடக் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும். முன்னாள் அமெரிக்கக் குடியரசு தலைவர் ரூஸ்வெல்ட் அவர்கள் 'மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடியாத ஓர் அரசு, மணலால் கட்டப்பட்ட வீடு போன்றதாகும்' எனக் குறிப்பிட்டுள்ளார். மேலாண்மை ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்காலத்தைக் கணித்து அதற்கேற்றவாறு நிறுவனத்தில் மாற்றங்களைச் செய்து, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய முறையில் அடைய வழிவகுக்கிறது. எனவே, மேலாண்மை ஆக்கச் செயலில் ஈடுபட்டுள்ளதென்றும் நிறுவனத்திற்கு மிகுதிப்படியான மதிப்பைக் கொடுக்கிறது என்றும் கூறின் அது மிகையாகாது. மேலும், மேலாண்மை, ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் செயல்களை ஒருமுகப்படுத்துகிறது.

பீட்டர்சனும் பிளௌமேனும் (Peterson and Plowman) மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்குக் கீழ்க்காணுமாறு இலக்கணம் கொடுக்கிறார்கள்: 'ஒரு குறிப்பிட்ட மனிதக் குழுவினுடைய நோக்கங்களை முடிவுசெய்து, அலசியாராய்ந்து அதனைச் செயல்படுத்துவதன்மூலம், அந் நோக்கங்களை அடையும் நுணுக்கமே மேலாண்மை ஆகும்.' நடைமுறையில் மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்கு மிகச் சிறந்த இலக்கணம் கொடுத்தல் என்பது கடினமான செயலாகும். ஏனெனில், மேலாண்மைக்குரிய தன்மைகள், அஃதாவது, மேலாளருடைய பணிகள் ஒரே தன்மையுடையனவாக இருப்பதில்லை. நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் அவை மாறுபடுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளரே அந் நிறுவனம் என்று கூறினால்கூட அது மிகையாகாது. அவர், அந் நிறுவனத்தின் கணக்குப் பகுதி, நிதிப் பகுதி, தொழில் நுணுக்கத் துறை ஆகியவற்றுடன் தொடர்புகொண்டுள்ளார். எனவே, மேலாளரை அந் நிறுவனத்தை இயக்குவிக்கும் தலைமையாளர் என்றும் கூறலாம். மேலாளர் தம்முடைய தொழில்நிறுவனத்தைப்பற்றிய எல்லா விவரங்களையும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு பேருந்து நிறுவனத்தின் மேலாளர், அதனுடைய முழு விவரத்தையும் அறிந்திருத்தல் அவசியமாகும். மேலாண்மையின் சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்கும் வகையில் மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்குக் கீழ்க்காணுமாறு இலக்கணம் வகுக்கலாம் :

'நிறுவனத்தின் பணியாள்களையும், வளங்களையும்கொண்டு தகுந்த திட்டங்கள் மூலமாகவும், ஒழுங்கமைப்பு மூலமாகவும், உரிய ஊக்குவிப்பு மூலமாகவும், தகுந்த கட்டுப்பாட்டின்படியும்

அந் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அறுதியிட்டு அவற்றை அடைய விழையும் ஒரு தனிப்பட்ட செயல்பாங்கே மேலாண்மையாகும்.'

மேற்குறிப்பிட்ட இலக்கணத்தை அடிப்படையாகக்கொண்டு கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ளவற்றை மேலாண்மையின் சிறப்புத் தன்மைகளாக உரைக்கலாம் :

1. மேலாண்மை ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கம் கொண்டது. ஒவ்வொரு மேலாண்மைக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கம் இருத்தல் அவசியமாகும். அந் நோக்கம் வெளிப்படையாகக் குறிப்பிடப்படலாம் அல்லது குறிப்பிடப்படாமலும் இருக்கலாம். □மேலாண்மையின் வெற்றி, அஃது அதனுடைய நோக்கங்களை எந்த அளவில் அடைகிறதோ அதன் அடிப்படையிலேயே நிர்ணயிக்கப்படுகிறது; அதன் வெற்றி, நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்களின் எண்ணிக்கையினடிப்படையில் முடிவு செய்யப்படுவதில்லை. கணக்கற்ற பணியாள்கள் ஒற்றுமையின்றி, பயனற்ற முறையில் பணிபுரிந்து அதன் காரணமாக ஒரு நிறுவனம் அதனுடைய நோக்கங்களை அடையாவிடின், அப் பணியாள்களால் அந் நிறுவனத்திற்குப் பயனேதுமிராது. மேலும், அந் நிலை மேலாண்மையின் திறமையற்ற நிலையையும் சுட்டிக்காட்டும்.

2. மனிதத் தன்மையின் முழுத் திறமையையும் பயன்படுத்துவது மேலாண்மையாகும். மேலாண்மை, சூழ்நிலைக்கேற்பச் செயலாற்றுகிறது. ஒரு மேலாளர், தாம் விரும்பினால், தம்மிடம் பணிபுரியும் ஆள்களை, ஆண்களாயினும் அல்லது பெண்களாயினும் நன்முறையில் ஊக்குவித்து, அவர்கள் திறமையைப் பெருக்கிச் செயலாற்றும்படி செய்யலாம். பணியாள்களுடைய எண்ணக் குலைவுகளை நீக்கி, அவர்களுக்கு நம்பிக்கையூட்டிச் செயல்படச் செய்யலாம்.

3. மேலாண்மை ஒரு குழுவினுடைய திறமையுடன் இணைந்துள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தினுடைய நோக்கங்கள், அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்கள் எல்லோரின் ஒருங்கிணைந்த பணிகளின் மூலம்தான் பெறப்பட முடியுமே தவிர, தனிப்பட்ட பணியாளரின் புணியினால் பெறப்பட முடியாது. இவ்வாறு பணியாள்களை ஒரு குழுவாக ஒருங்கிணைப்புச் செய்வதன்மூலம், பணியாள்களின் திறமை மிகுதியடைந்து பணிகள் செம்மையாகப் புரியப்படுகின்றன. எனவேதான் மேலாண்மை, பணியாள்களின் ஒருங்கிணைந்த குழுவிற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

4. மேலாண்மை தன் நோக்கங்களைப் பிறருடைய செயல்களின் மூலம் அடைகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்கள் எல்லாவற்றை யும், அந் நிறுவனத்தின் மேலாளரே செய்வதென்பது இயலாத ஒன்றாகும். எனவே, மேலாளர் தாமே நேரடியாகச் செய்தலை விட்டு அப் பணிகளைப் பிற பணியாள்கள் செம்மையாகப் புரியும் வகையில் இயக்குதல் வேண்டும். கீழ்த்தளத்திலுள்ள பணியாள்களைப்போலன்றி, மேலாளர் தம்முடைய திறமையை இரகசியமாகப் பாதுகாவாது அவர்கீழ்ப் பணியாற்றும் எல்லாப் பணியாளருக்கும் பயிற்றுவித்தல் வேண்டும். அவ்வாறு பயிற்று விப்பதன் அடிப்படையில்தான் ஒரு மேலாளர், தம் நிறுவனத் தின் நோக்கங்களை இதரப் பணியாள்களின் பணிகளின்மூலம் பெறமுடியும். எனவே, ஒரு மேலாளரின் வெற்றி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அவர் எவ்வளவில் பிற பணியாள்களின் பணிகள் மூலம் பெறுகிறார் என்பதனடிப்படையிலேயே அமைகிறது என்று கூறலாம்.

5. மேலாண்மை யென்பது ஒரு நபரோ பல நபர்கள் சேர்ந்த குழுவோ அன்று. இஃது ஒரு நடவடிக்கையாகும். மேலாண்மை யென்னும் சொல்லைவிட மேலாட்சி செய்தல் என்னும் சொல் இந் நடவடிக்கைக்கு மிகப் பொருத்தமாக அமையும். இருப் பினும், நடைமுறையின் காரணமாக மேலாண்மையென்னும் சொல் பெரும்பாலும் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. எனவே, மேலாண்மை என்னும் சொல் ஒரு தனிப்பட்ட நபரையோ தனிப்பட்ட வகுப்பினரையோ குறிப்பிடும் என்று கருதப்படின், அக் கருத்துத் தவறானதாகும். உண்ணுதல், படித்தல், எழுதுதல் போன்றே மேலாண்மை என்னும் சொல்லும் ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையைச் சுட்டிக்காட்டும் வகையிலேயே பயன்படுத்தப்படுகிறது. மேலாண்மையில் ஈடு பட்டுள்ள பணிமுதல்வரை 'மேலாளர்' என்று குறிப்பிடுகிறோம். எனவே, மேலாண்மை என்னும் சொல் ஒரு நடவடிக்கையைக் குறிக்கின்றது. அதனைப்பற்றிய விவரங்களையும் அஃது எவ்வாறு செயல்படுத்தப்படுகின்றது என்பதனையும் கற்றறிந்து கொள்ளலாம்.

6. சிறந்த மேலாண்மை என்பது பிறருடைய திறமையை உரிய முறையில் பயன்படுத்துவதாகும். ஒரு பண்டத்தைத் தாமே உற்பத்தி செய்வதற்கும், பிறரை உற்பத்திசெய்ய இயக்குவிப்பதற்கும் அதிக வேறுபாடு உள்ளது. ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கை அடைவ தற்குத் தொழில்நுணுக்க அறிவு தேவையெனினும், அது மேலாளர்கட்கு இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுவதில்லை.

ஒருசில மேலாளர்கள், அவர்கள் அப் பதவியை அடைவதற்கு முன்பு தொழில்நுணுக்க வல்லுநர்களாக இருந்திருப்பினும் அவர்கள் மேலாளர் பதவியினை அடைந்த பிறகு அத் தொழில்நுணுக்க அறிவை அதிக அளவில் பயன்படுத்துவதில்லை. ஏனெனில், மேலாண்மைப் பதவியெய்திய பிறகு மேலாளர்கள், தங்கள் தொழில்நுணுக்க அறிவைப் பயன்படுத்தாது, தங்களின்கீழ்ப் பணியாற்றும் இதரப் பணியாள்களின் தொழில்நுணுக்க அறிவைச் செம்மையான முறையில் பயன்படுத்துவதேயாகும்.

7. மேலாண்மை தொட்டு உணர முடியாத ஒரு நடவடிக்கை. மேலாண்மையை ஒருவரும் பார்க்க முடியாது; தீண்ட முடியாது. எனவே, மேலாண்மையினைப் பார்க்க முடியாத ஆற்றலென்று குறிப்பிடுகிறார்கள். மேலாண்மையினுடைய இருப்பு, அந் நிறுவனத்தின் செம்மையான செயல்பாட்டின்மூலம் அறியப்படுகிறது

8. மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள் எல்லோரும் நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்கள் அல்லர். ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் உரிமையாளரும் ஒரு நபராக இருத்தல் வேண்டும் என்பது அவசியமில்லை. ஒருசில நிறுவனங்களில் மேலாளரும் உரிமையாளரும் ஒரே நபராக இருப்பினும்கூடப் பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் மேலாளரும் உரிமையாளரும் வெவ்வேறு நபர்களாகவே இருக்கின்றனர்.

மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

(1) வேலைப்பாகுபாடு காரணமாகவும், இயந்திரமயமாக்கல் காரணமாகவும் பண்டங்களின் உற்பத்தி, சிக்கல் நிறைந்ததாகக் கருதப்பட்டது. தொழில்நுணுக்க வளர்ச்சியினை ஒருங்கிணைத்து, உற்பத்தியிலேற்படும் சிக்கல்களைத் தவிர்த்து, உற்பத்தி செம்மையான முறையில் நடைபெற மேலாண்மை அவசியமாகிறது.

(2) போட்டிகள் நிறைந்த செம்மைச் சந்தையில் ஒரு நிறுவனம் செம்மையாகவும், இலாபகரமாகவும் நடைபெற மேலாண்மை மிகவும் அவசியமாகும்.

(3) பண்ட உற்பத்தியின் செலவைக் குறைத்துப் பண்ட உற்பத்தியினைப் பெருக்கப் பயன்படுத்தப்படும் ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் (Scientific Management) கோட்பாடுகளைச் செயல்படுத்த மேலாண்மை மிக அவசியமாகும்.

(4) ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில்நுணுக்க அறிவைப் பெருக்கிக்கொள்ளவும், மேலாண்மையை மேம்படச் செய்யவும் மேலாண்மை இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகின்றது.

(5) மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் வளர்ச்சியுற்றதன் காரணமாகத் தொழில்நிறுவனங்களில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கு உரிய முறையில் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது.

(6) தொழில் நிறுவனங்களின் நிருவாகத்தினருக்கும், பணியாள்களுக்குமிடையேயான கருத்து வேறுபாடுகளையும் சிக்கல்களையும் களைந்து, உளமார்ந்த உறவினை உருவாக்க மேலாண்மை அவசியமாகிறது.

(7) ஒவ்வொரு துறையிலும் புரட்சிகரமான மாறுதல்கள் ஏற்படுகின்றன. மனிதன் நிலாவுலகை அடையுமளவிற்குக்கூடப் புரட்சி வளர்ந்திருக்கிறது. எனவே, தொழில்நிறுவனங்களிலும் மாபெரும் புரட்சிகள் நிகழ்கின்றன. ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனத்திலும், தொழிற்சங்கங்களின் குறுக்கீடு தவிர்க்க இயலாததாகிறது. இந் நிலையில், தொழில்நிறுவனம் தொழிற் சங்கங்களுடன் ஒருங்கிணைந்து செயல்பட மேலாண்மை இன்றியமையாததாகிறது.

(8) வளமிக்க நாடுகள், மேலாண்மை வளர்ச்சியின் அடிப்படையில் தொழில்நிறுவனங்களைப் பெருக்கியே வளம் பெற்றுள்ளன. எனவே, ஒவ்வொரு நாட்டின் வளர்ச்சிக்கும் மேலாண்மை முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகிறது.

(9) தொழில் நடவடிக்கைகளில் ஆராய்ச்சியினைப் பெருக்க மேலாண்மை அடிகோலுகிறது.

(10) சமுதாய முன்னேற்றத்திற்கும் மேலாண்மை இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகின்றது. ஏனெனில், அது தனிப்பட்ட மனிதர்களின் திறமையைச் சமுதாய முன்னேற்றத்திற்காகப் பயன்படுத்துகிறது.

மேலாண்மையின் வரையறைகள் (Limitations)

(1) மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள், சுயநலத்துடனேயே பணியாற்றுகின்றார்கள்; தங்கள் திறமையைத் தங்கள் முன்னேற்றத்திற்காக மட்டுமே பயன்படுத்துகின்றார்கள்; தொழில்நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தில் அக்கறை செலுத்துவதில்லை என்பது முதலாவது குறைபாடாகும். ஆனால், இக் குறைபாடு பொதுப்படையாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதில்லை. ஏனெனில், ஒருசில நேர்மையற்ற மேலாளர்கள் சுயநலவாதிகளாக இருக்கலாம். ஆனால், அதனை மேலாண்மையின் குறைபாடு என்று கூறுதல் தவறாகும்.

(2) ஒருமுக மைய ஆட்சியினை மேலாண்மை வளர்க்கிறது என்ற கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது. அதன்படி உரிமைக ளனைத்தும் தலைமைப் பணிமுதல்வர்களிடம் குவிந்து கிடப்ப தாகக் குற்றம் சாட்டப்படுகிறது. ஆனால், இக் குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்ளத் தக்கதன்று. ஏனெனில் மேலாண்மை, குடி யாட்சிக் கோட்பாடுகளில் நம்பிக்கை கொண்டுள்ளது. எனவே, உரிமைகள் பரவலாக இருப்பதையே அது விரும்புகிறது என்பது புலனாகிறது.

(3) எல்லாத் தொழில்நிறுவனங்களும் ஒரே தன்மை யானவை அல்ல. தொழில்தன்மைகள் நாட்டுக்கு நாடு மாறு படுகின்றன. ஒரே நாட்டில்கூட ஒவ்வொரு தொழில்நிறுவனத் திலும் வெவ்வேறு வகையான கோட்பாடுகள் கையாளப்படு கின்றன. எனவே, ஒரே தன்மையான மேலாண்மைக் கோட் பாடுகளை எல்லாத் தொழில்நிறுவனங்களும் செயல்படுத்துவ தென்பது நடைமுறைக்கு உகந்ததன்று.

மேற்குறிப்பிட்ட குறைபாட்டை மேல்வாரியாக நோக்கின் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடியதாகத் தோன்றலாம். ஆனால், இது முற்றிலும் தவறானதாகும். ஒவ்வொரு மேலாண்மைக் கோட் பாடும் பல்வேறு தொழில்நிறுவனங்களில் செயல்படுத்தப் படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட் பாடுகள்(Principles of Scientific Management) ஒரே முறையில் எல்லா நிறுவனங்களிலும் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை. நிறுவனங் களின் தன்மைக்கேற்ப வெவ்வேறு முறையில் அக் கோட் பாடுகள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன.

(4) மாறிவரும் உலகத்தில் ஒவ்வொரு துறையிலும் அடிக்கடி மாற்றங்கள் நிகழ்கின்றன. அம் மாற்றத்திற்கு மேலாண்மை மட்டும் விலக்காவதில்லை. எனவே, மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் காலச் சுழலுக்கேற்ப மாறிவருகின்றன. புதியமுறைக் கோட்பாடு களைக் கையாண்டு புதிய வகையான பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. எனவே, மேலாண்மைத் துறையிலும் அடிக் கடி மாபெரும் மாற்றங்கள் செய்வதைத் தவிர்க்க முடிவதில்லை. 1974ஆம் ஆண்டில் மிகச் சிறந்ததாகக் கருதப்படும் மேலாண் மைக் கோட்பாடுகள் 1984-ல் பயனற்றவைகளாக ஆகிவிடலாம்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடி யதாய் அமையவில்லை. ஏனெனில், மேலே குறிப்பிட்டுள்ள கருத்தை ஏற்றுக்கொண்டால் அஃது ஒரு குறைபாடாகக் கருதப் படுவதில்லை. காலச்சுழலுக்கேற்ப ஒவ்வொரு துறையிலும் மாற்

றங்கள் நிகழும்பொழுது மேலாண்மைத் துறையிலும் மாற்றங்கள் நிகழத்தான் செய்யும். ஏற்படும் மாற்றங்கள் புரட்சிகரமானவையாக இல்லாது செயல்படுத்துமளவிலேயே அமையும் என்பது நிச்சயம்.

(5) மேலாண்மை, மனித நடத்தையுடன், குறிப்பாகப் பணியாள்கள், நுகர்வோர் போன்ற குழு நடத்தையுடன் நெருங்கிய தொடர்புகொண்டுள்ளது. பணியாள்கள், நுகர்வோர் நிரந்தரமான பழக்கவழக்கங்களைக் கொண்டமைவதில்லை. ஒவ்வொரு குழுவும் தனித்தனியான நடவடிக்கைகளைக் கொண்டது. ஒரே குழுவில் ஒவ்வொரு நபரும் தனித்தனியான பழக்கவழக்கங்களைக் கொண்டுள்ளதுமுண்டு. எனவே, தனித்தனி தன்மைகளைப் பெற்றுள்ள பலவிதமான மனிதக் குழுக்களுடன் மேலாண்மை செயல்படுவது மிகக் கடினமாகும்.

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடியதாக அமையவில்லை. ஏனெனில், ஆய்வறிவு மேலாண்மை, எதிர்மறை உறவுகொண்டு இருப்பதாகக் கருதப்படும்; பணியாண்மையர் (employer), பணியாளர் ஆகிய இருபாலரது நலன்களையும் ஒன்றாகப் பேணிக் காக்கின்றது.

(6) மேலாண்மை அறிவியல் பகுதியாகக் கருதப்படினும் அது வேதியியல்போன்று அவ்வளவு நுட்பமாக அமைவதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, தண்ணீரைக் காய்ச்சினால் எல்லா இடங்களிலும் ஆவியாகிறது. இது பொதுக் கருத்தாகும். ஆனால், பணியாள்களின் எண்ணிக்கையை இரு மடங்காக்குவதன் மூலம் உற்பத்தியை இரு மடங்காக்கலாம் என்னும் கருத்து ஒருசில நிறுவனங்களுக்குப் பொருத்தமாக இருப்பினும், இக் கருத்து எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்துவதில்லை.

(7) மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயல்படுத்துவதற்காக அதிகப் பணியாள்களை நியமிக்கவேண்டி உள்ளது. மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயல்படுத்துவதற்காக அதிகப் பணியாள்களைப் பணியில் அமர்த்தவேண்டிய அவசியமில்லையெனினும், நடைமுறையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயல்படுத்தும் வகையில் அதிக எண்ணிக்கையுள்ள பணியாள்களை வேலையில் அமர்த்துகிறது.

இக் குறைபாட்டிற்கு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் காரணமாக அமையா. கூடுதலான பணியாள்களைப் பணியில் அமர்த்தா

மலேயே, மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்த முடியு மெனினும், தலைமைப் பணிமுதல்வர் கீழ்க்காணும் காரணங் களினால் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்தும் காரணத்தைக் காட்டிக் கூடுதல் எண்ணிக்கையான பணியாள் களை வேலைக்கு அமர்த்துகிறார்:

(அ) தம்முடைய வேலைப் பளுவைக் குறைத்துக்கொள்ளும் பொருட்டு.

(ஆ) அதிகப் புகழீட்டிக்கொள்ளும் பொருட்டு.

(இ) பணியாள்களுக்கிடையே போட்டி ஏற்படுத்தும் பொருட்டு.

(ஈ) அதிக எண்ணிக்கையுள்ள பணியாள்களை மேலாண்மை செய்வதாகக் காட்டி, தமக்கு அதிக வருவாயை ஈட்டிக்கொள்ளும் பொருட்டு.

(உ) விரைவில் பதவி உயர்வு பெறும் பொருட்டுமாகும்.

மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் காலதாமதமாக வளர்ச்சி அடைந்ததன் காரணங்கள்

(1) காலதாமதமாகத் தொழில்வளர்ச்சியடைந்ததே மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் காலதாமதமாக வளர்ச்சியடைந்த தற்குரிய முதற்காரணமாகும். அரிஸ்டாட்டில் போன்ற மூதறிஞர் வியாபாரத் துறையை வெறுத்து வந்தனர். அரிஸ்டாட்டில் வியாபாரமென்பது தகாத முறையில் பணம் ஈட்டுவது என்ற கருத்தினைக் கொண்டிருந்தார். இதுபோன்ற கருத்துகள் பரவி யிருந்தமையின் தொழில் சரிவர வளர்ச்சியடையாததுடன்கூட மேலாண்மையும் வளர்ச்சியடையவில்லை.

(2) பழங்காலப் பொருளாதார வல்லுநர்கள் மேலாண்மைத் தொடர்பற்ற நாட்டுப் பொருளியலுக்குமுக்கியத்துவம் கொடுத்து வந்தது மற்றொரு காரணம் ஆகும். எடுத்துக்காட்டாக, ஆடம் ஸ்மித், ரிக்கார்டோ போன்றோர் நாட்டுப் பொருளியலுக்கே முக்கியத்துவம் கொடுத்தனர்.

(3) மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டுமென்ற கருத்தே அண்மைக் காலத்தில்தான் எழுந்தது. குறிப்பாகக் கூறவிழையின் டேலருடைய (Taylor) ஆய்வறிவு மேலாண்மைக்குப் பிறகுதான் மேலாண்மையை வளர்க்கவேண்டிய அவசியத்தை மக்கள் உணர்ந்தார்கள்.

எனவேதான், டேலர் 'ஆய்வறிவு மேலாண்மைத் தந்தை'யெனக் கருதப்படுகிறார்.

(4) பழங்காலங்களில், மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்தாமலேயே பல தொழில்நிறுவனங்கள் இலாபம் ஈட்டியதன் காரணமாக, அவற்றின் முக்கியத்துவத்தை மக்கள் உணரவில்லை.

(5) பல முன்னேற்றமடையாத நாடுகளில் தொழில்நிறுவனங்களின் உடைமையாளர்களும், மேலாளர்களும் ஒரே குழுவினராக இருந்த காரணத்தினால், உடைமையாளர்களுக்கும் மேலாளர்களுக்கும் எவ்வித வேறுபாடுமின்றி அமைந்துவிட்டது. பெரும்பாலான தொழில்நிறுவனங்களுக்கு ஒருசில குடும்பங்களே உரிமையாளர்களாக இருந்தன. அந் நிறுவனங்கள் அக் குடும்பங்களின் உறுப்பினர்களாலேயே சாதாரண முறையில் நிருவகிக்கப்பட்டு வந்தன. இந்த நிலையிலும் அந்த நிறுவனங்கள் இலாபமீட்டியதன் காரணமாக மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைப் பயன்படுத்தும் அவசியத்தை உணரவில்லை.

(6) முற்காலத்தில் உற்பத்தி மிகக் குறைந்த அளவிலேயே இருந்த காரணத்தினால் சந்தை, விற்பனையாளர்கள் சந்தையாகவே அமைந்திருந்தது. எனவே, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் யாவும் உடனுக்குடன் விற்பனை செய்யப்பட்டுவிட்டன. ஆகையால், அந்நாள் உற்பத்தி நிறுவனங்கள் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளின் அவசியத்தை உணரவில்லை.

(7) மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் ஒரே தன்மைவாய்ந்தவையென்றும், அவற்றை உய்த்துணர்வு மூலம் அறிந்துகொள்ளலாமென்னும் தவறான கருத்து முற்கால மக்களிடத்தில் பரவியிருந்தது.

(8) 19ஆம் நூற்றாண்டில் மேலாண்மை ஓர் உற்பத்தித் திறனாகவே கருதப்படவில்லை.

(9) மேலாண்மையில் முக்கியமாகக் கருதப்படும் ஒழுங்கு முறை, கட்டுப்பாடு போன்ற கோட்பாடுகள் வேறு பல பகுதிகளில் சேர்க்கப்பட்டுவிட்ட காரணத்தினால் முக்கியத்துவம் பெறவில்லை.

(10) மேலாண்மை ஓர் அறிவியல் பகுதி இல்லையென்றும் எனவே, மேலாண்மைக்கு நிரந்தரமான கோட்பாடுகள் இல்லையென்றும் ஒரு தவறான கருத்துப் பரவியிருந்ததும் மேலாண்மை உரிய வளர்ச்சியடையாததற்கு ஒரு காரணமாகும்.

(11) வியாபாரிகளும் தொழிலதிபர்களும் இலாபம் ஈட்டுவதிலும், தொழில்நுணுக்கத்தை முன்னேற்றுவதிலும் அதிக ஆர்வம் காட்டினார்களே தவிர மேலாண்மை முன்னேற்றத்தில் அதிக ஆர்வம் காட்டவில்லை.

(12) முற்காலத்தில் மேலாண்மைக்கு வேண்டிய இலக்கியமும் அதிக வளர்ச்சி பெற்றிருக்கவில்லை. ஃபெயால் (Fayol), டேலர் போன்ற வல்லுநர்கள் தோன்றிய பிறகே மேலாண்மைக்கு வேண்டிய இலக்கியங்கள் வளர ஆரம்பித்தன. மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளும் நிர்ணயம் செய்யப்பட்டன.

மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான காரணங்கள்

(1) வெவ்வேறு வகையான சிக்கல் நிறைந்த தொழில்நிறுவனங்கள் ஆரம்பிக்கப்பட்டதன் காரணமாக மக்கள் மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை உணர ஆரம்பித்தார்கள்.

(2) அடிக்கடி ஏற்பட்ட தொழில்தோல்வி காரணமாக,

(3) மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை அறுதியிட்டு நிர்ணயம் செய்ததன் காரணமாக,

(4) தொழில் உரிமையும் மேலாண்மையும் பிரிக்கப்பட்டதனால்,

(5) அடிக்கடி ஏற்பட்ட பணியாண்மையர், பணியாளர் கருத்துவேறுபாடு காரணமாக,

(6) பொதுமக்களிடமிருந்தும் அரசிடமிருந்தும் தொழில் நிறுவனங்களின்மீது நடந்த தாக்குதல் காரணமாக,

(7) கம்பெனி வளர்ச்சியின் அடிப்படையில், தொழில் உடைமையும், தொழில்மேலாண்மையும் பிரிக்கப்பட்டதன் காரணமாக,

(8) இரண்டாம் உலகப்போருக்குப் பிறகு மிகக் குறைந்த உற்பத்திச் செலவில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யவேண்டியதன் அவசியத்தை மக்கள் உணர்ந்தார்கள். அவ்வாறு உற்பத்திச் செலவைக் குறைப்பதற்கு மேலாண்மையை வளர்க்கவேண்டிய அவசியத்தை உணர ஆரம்பித்தார்கள்.

(9) இரண்டாம் உலகப்போரின் காரணமாகத் தொழில் நுணுக்கம் அதிக அளவில் முன்னேற்றம் அடைந்திருந்தது. ஆனால், பெரும்பாலான இளைஞர்கள் வேலைவாய்ப்பின்றி இருந்தார்கள். இந்த நிலைக்கு மேலாண்மை அறிவு வளர்ச்சியடையா

ததே காரணம் எனக்கருதி, மேலாண்மைப் பகுதியை விரிவுபடுத்த உரிய எல்லா நடவடிக்கைகளும் எடுக்கப்பட்டன.

(10) இரண்டாம் உலகப்போர் தொழில்நிறுவனங்களின் அளவினைப் பெரிதாக்கி மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை உணரச் செய்தது.

(11) தொழில்நுணுக்க அறிவு விரிவடைந்ததன் காரணமாகவும் உற்பத்திப் பெருக்கத்தின் காரணமாகவும் உற்பத்தியாளர்களுக்கிடையே மிகக் கடுமையானபோட்டி ஏற்பட, உற்பத்தியாளர்கள் மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை உணர ஆரம்பித்தார்கள்.

(12) கட்டுப்பாட்டின் அடிப்படையில் அரசு பண்டங்களின் விலையை நிர்ணயம் செய்து கட்டுப்படுத்தி இருந்தது. அதே நேரத்தில் உற்பத்தி நிலையங்களில் பணிபுரியும் பணியாள்கள் அதிகக் கூலிகேட்டு வாதாடினார்கள். இந்நிலையைச் சமாளித்துத் தொழில்நிறுவனத்தைச் செம்மையாகச் செயல்படச் செய்ய மேலாண்மை மிக அவசியமாகக் கருதப்பட்டது.

தொழில்வளர்ச்சியில் மேலாண்மையின் பங்கு

தொழில்வளர்ச்சியில் மேலாண்மை மிக முக்கியமான பங்கினை ஏற்றுள்ளது. சிதறிக்கிடக்கும் உற்பத்திக் காரணிகளை ஒன்றுதிரட்டி அவற்றின்மூலம் உற்பத்தியினைப் பெருக்க முயலுகிறது. சிறந்த மேலாண்மைமூலமே குறைந்த அளிப்புள்ள கச்சாப் பொருள்களை நுகருவோருக்குத் தேவையான முறையில் நுகரும் பண்டங்களாக மாற்றமுடிகிறது. மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை நன்முறையில் கடைப்பிடிப்பதன் மூலமே கனடா, அமெரிக்கா போன்ற நாடுகள் பண்டங்களின் உற்பத்தியினை அதிக அளவில் பெருக்கி உள்ளன.

கார்பீசன் (Harbison), மேயர்ஸ் (Mayers) ஆகியோருடைய கருத்துப்படி மேலாண்மை கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள மூன்று பங்குகளை ஏற்றுள்ளது:

1. இஃது ஒரு பொருளாதார வளம்.
2. இஃது ஓர் ஆணையுரிமை முறைமை.
3. இஃது ஓர் இனக்கொழுந்து அல்லது தனிப் பாகுபாடு.
4. இஃது ஒருமுகப்படுத்தும் காரணி.

1. மேலாண்மை ஒரு பொருளாதார வளம்

மேலாண்மை, உற்பத்திக் காரணிகளுள் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. எஞ்சிய மூன்று காரணிகள் பல்வேறிடங்களில் சிதறிக் கிடப்பதனால் அவற்றை ஒன்றுசேர்த்திடாவிடின் அக் காரணிகளால் மக்களுக்குப் பயன் எதுவுமில்லை. எனவே, மேலாண்மை முக்கியமாக மூன்று காரணிகளை ஒன்றாகத் திரட்டுகிறது.

2. மேலாண்மை ஓர் 'ஆணையுரிமை முறைமை'

ஆணையுரிமை முறைமை என்ற முறையில் மேலாண்மை செயல்படாவிடின், மேலாண்மை உற்பத்திக் காரணிகளில் ஒன்று எனக் கருத வாய்ப்பு இல்லை. 'ஆணையுரிமை முறைமை' என்ற முறையில், மேலாளர் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் பல துறைகளை ஏற்படுத்தி, ஒவ்வொரு துறையிலும் பணிமுதல்வர்களைப் பணியிலமர்த்தி, ஒவ்வொரு பணிமுதல்வருடைய கடமைகளையும் ஆணையுரிமைகளையும் நிர்ணயம் செய்தல் மிக அவசியமானதாகும்.

3. மேலாண்மை ஓர் இனக்கொழுந்து அல்லது தனிப்பாகுபாடு

மேலாண்மையைச் சார்ந்த உறுப்பினர்கள் தனிப்பட்டதொரு குழுவைச் சார்ந்தவர்களாகக் கருதப்படுகிறார்கள். மேலாண்மைக் குழுவைச் சார்ந்த உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை மிகக் குறைவாக இருப்பினும், அவர்கள் சிறுபான்மையோராகக் கருதப் பட்டாலும், அவர்கள் சக்திவாய்ந்த சிறுபான்மையோர்களாவர். மேலாண்மை உறுப்பினர்கள் சமூகத்தில் தனிப்பட்ட நிலையை வகிப்பதுடன்கூட, அவர்களுக்குத் தனிப்பட்ட சலுகைகளும் அளிக்கப்படுகின்றன. எனவே, மேலாண்மையைச் சார்ந்தவர்கள் தனி இனத்தவர்களாகக் கருதப்படுகின்றார்கள்.

4. மேலாண்மை ஓர் ஒருமுகப்படுத்தும் காரணி

மேலாண்மை மனித சக்தியை இதர சக்திகளுடன் இணைத்து உற்பத்தியினைப் பெருக்க வழிவகுக்கிறது. பல்வேறு ஊக்கங்களை அளிப்பதன்மூலம், ஒவ்வோர் உற்பத்திக் காரணியிடமிருந்தும் உரிய பணியைப் பெறுகிறது. எடுத்துக்காட்டாகப் பணியாள்களுக்கு அதிக ஊதியம் அளிப்பதன்மூலம் அவர்களை உற்பத்தியினைப் பெருக்கத் தூண்டுகிறது.

மேலாண்மையும் தலைமையும்
(Management and Leadership)

பிற மக்களுக்கு வழிகாட்டியாக இருப்பவரைத் தலைவர் என்று கூறுகிறோம். எனவே, ஒரு தலைவன் தன்னைப் பின்பற்றும்

தொண்டர்களுக்குக் கொள்கைகளைப் பரப்பி, அவற்றைச் செயல்படுத்த வழிகாட்டுகிறான். அதுபோன்றே மேலாண்மையிலும் மேலாளர், தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாள்களுக்கு நிறுவனத்தின் தன்மைகளை விளக்கி, எவ்வாறு பணிபுரிய வேண்டும் என்று விளக்குகிறார். எனவே, ஒருசிலருடைய கருத்துப்படி மேலாண்மைக்கும் தலைமைக்கும் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லை. ஆனால், இக் கருத்து ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடியதன்று. ஏனெனில், தலைமையில் ஆணையுரிமை ஒரே நபரிடம், குவிந்து கிடக்கிறது. அவரே எல்லாச் சிக்கல்களையும் அலசி ஆராய்ந்து முடிவுசெய்கிறார். பின்பற்றுபவர்களுக்கு முழுச் சுதந்தரம் அளிக்கப்படுவதில்லை. பின்பற்றுபவர்களின் பணி எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதனை அறிய நேரடி ஆய்வில் ஈடுபடுகிறார். ஆனால், மேலாண்மை தலைமையினின்றும் முற்றிலும் மாறுபட்டது. ஏனெனில், மேலாண்மையில் ஆணையுரிமை மேலாண்மையரிடம் மட்டும் குவிந்துகிடப்பதில்லை. அது கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கும் உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் (delegation) பகிர்ந்தளிக்கப்படுகிறது.

மேலாண்மையும் தொழிலும்
(Management and Profession)

மேலாண்மைக்கும் தொழிலுக்குமிடையே ஒரு சில முக்கிய ஒற்றுமைகள் காணப்படுகின்றன. அந்த ஒற்றுமைகளின் காரணமாக மேலாண்மையும் தொழிலும் ஒன்றெனவும், இவையிரண்டிற்கும் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லையெனவும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது. ஒருவிதத்தில் நோக்கின் மேலாண்மையும் ஒரு தொழிலேயாகும். தொழில்நிறுவனங்களின் வளர்ச்சி காரணமாக, குறிப்பாகக் கம்பெனி அமைப்புகள் உருவாக்கப்பட்டதில் நிறுவனங்களின் உரிமையும் மேலாண்மையும் பிரிக்கப்பட்டன. எனவே, மேலாண்மை தனிப்பட்ட முறையில் தொழிலாக வளர்ச்சியுற ஆரம்பித்தது. மேலும், மேலாண்மைக்கும் தொழிலுக்குமிடையே கீழ்க்கண்ட ஒற்றுமைகளும் நிலவுகின்றன;

(அ) தொழிலிலும் மேலாண்மையிலும் முறையான அறிவுத் தொகுதி தேவை. அஃதாவது அவற்றைப்பற்றிய கருத்துகளை நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

(ஆ) அந்த அறிவுத்தொகுதி தனிப்பட்ட முறையில் நிறுவனங்கள்மூலமாகவோ பொதுவான கல்விநிலையங்கள் மூலமாகவோ பெறப்படலாம்.

(இ) தொழிலைப்போன்றே மேலாண்மையும் ஒழுங்குமுறைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது.

தொழிலுக்கும் மேலாண்மைக்குமிடையே மேற்குறிப்பிட்ட ஒற்றுமைகள் இருப்பினும் தொழிலும் மேலாண்மையும் ஒன்றெனக் கூறுதல் தவறாகும். வழக்காடுதல், மருத்துவம் செய்தல் போன்ற பணிகளையே தொழில்கள் எனக் கூறுகிறோம். எனவே, மேலாண் மைக்கும் தொழிலுக்குமிடையே கீழ்க்கண்ட வேறுபாடுகள் உள்ளன.

(அ) வழக்கறிஞர் தொழில், மருத்துவத் தொழில் ஆகியவற் றிற்குத் தனிப்பட்ட கல்வித்தகுதி தேவைப்படுகிறது. ஆனால், மேலாண்மைக்குத் தனிப்பட்ட முறையில் கல்வித்தகுதி நிர்ணயிக்கப்படவில்லை. திறமைவாய்ந்த எந்த ஒரு நபரும் மேலாண்மையில் நேரடியாக ஈடுபடலாம்.

(ஆ) தொழிலில் ஒவ்வொரு பிரச்சினையும் தனிப்பட்ட முறையில் ஆராய்ந்து முடிவுகாணுதல் வேண்டும். பொது முடிவு என்பது இல்லை. ஆனால், மேலாண்மையில் ஒவ்வொரு வகை யான பிரச்சினைக்கும் நிரந்தரமான முடிவுகள் நிர்ணயிக்கப் படலாம். தனிப்பட்ட முறையில் பிரச்சினைகளை அலசி ஆராய வேண்டுமென்ற அவசியம் எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிலும் எழுவ தில்லை.

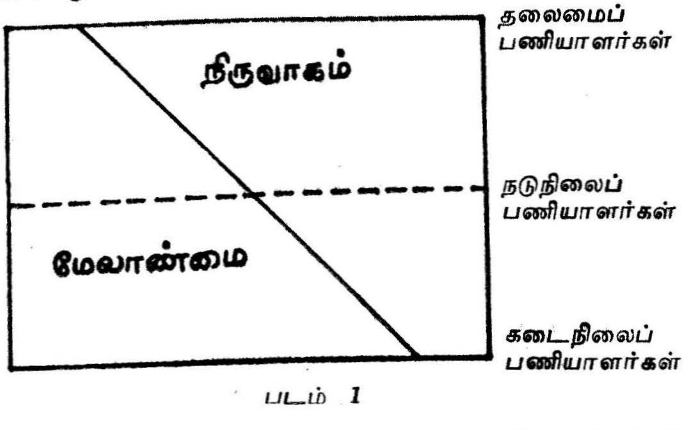
மேலாண்மையும் நிருவாகமும்

(Management and Administration)

மேலாண்மை, நிருவாகம் ஆகிய இரு சொற்களும் பெரும் பான்மையாகப் பயன்படுத்தப்பட்டாலும், அவ்விரு சொற்களுக் கும் உரிய இலக்கணம் கொடுக்கப்படவில்லை. ஒருசில ஆசிரியர் கள் இவ்விரு சொற்களையும் ஒரே பொருள்படப் பயன்படுத்து கின்றார்கள். ஆனால், இது முற்றிலும் தவறாகும். ஏனெனில், மேலாண்மை வேறு; நிருவாகம் வேறு. நிருவாகம் மனிதர்க ளுடைய நடவடிக்கைகளைப் பொதுவாகக் கட்டுப்படுத்துகிறது. ஆனால், மேலாண்மை தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள நபர்களின் நட வடிக்கைகளைமட்டும் கட்டுப்படுத்துகிறது. நிருவாகத்திற்கும் மேலாண்மைக்குமுள்ள வேற்றுமைகளைக் குறித்துப் பல்வேறு கருத்து வேறுபாடுகள் இருப்பினும், பல வல்லுநர்களின் கருத்து களை ஆராய்ந்து அவற்றிற்கு இடையே உள்ள உறவினைக் கீழ்க் கண்டவாறு முடிவுசெய்யலாம். நிருவாகம் என்பது ஒரு நிறு வனத்தின் நோக்கங்களையும் கோட்பாடுகளையும் முடிவுசெய்வ தாகும். செயல்முறைப்படி வகுக்கின் நிருவாகம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைக் குறிப்பிட்டு, அந் நோக்கங்களை அடைவதற்கான எல்லா வழிமுறைகளையும் நிர்ணயம் செய்வ தாகும். அவ்வாறு நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட நோக்கங்களை

மனிதத்திறமையினை இயக்குவதன் மூலம் அடைய முற்படுவதே மேலாண்மையாகும். எனவே, மேலாண்மையும் நிருவாகமும் ஒன்றெனக் குறிப்பிடுதல் முற்றிலும் தவறானதாகும்.

சுருங்கக் கூறின் நிருவாகமென்பது முடிவாக்கலில் ஈடுபடுகிறதென்றும், மேலாண்மை அம் முடிவுகளைச் செயல்படுத்துகிறதென்றும் குறிப்பிடலாம். ஒருசில நிறுவனங்களில் இவ்விரு பணிகளும் ஒரே நபரால் செய்யப்படினும் இவ்விரு பணிகளும் தனித்தனி தன்மை வாய்ந்தவை. ஆனால், பெரும் நிறுவனங்களில் இவ்விரு பணிகளும் தனித்தனி நபர்களால் செய்யப்படுகின்றன. இது போன்ற நிறுவனங்களில், நிறுவனத்தின் தலைவர் அல்லது நிருவாக இயக்குநர் தமது பணியில் பெரும் பகுதியினை நிருவாகத்தில் செயல்படுத்துகிறார். கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் மேலாண்மையில் ஈடுபடுகின்றார்கள். பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் இவ்விரு பணிகளும் ஒரே நபரால் செய்யப்படுவதால், மேலாண்மை என்னும் சொல்லும், நிருவாகம் என்னும் சொல்லும் ஒரேபொருள் கொண்டுள்ளதாகக் குழப்பம் ஏற்படுகிறது. நடைமுறை உலகில், தொழில்நிறுவனங்களின் தலைமைப் பணியாளர்கள் தங்கள் நேரங்களின் பெரும்பகுதியினை அந்நிறுவனங்களின் கொள்கைகளை நிர்ணயம் செய்வதில் அஃதாவது நிறுவனத்தை நிருவகிப்பதில் செலவிடுகின்றார்கள். பணிநிலையில் கீழே செல்லச் செல்ல, பணியாளர்கள் மிகக் குறைந்த அளவு நிருவாகத்தில் பங்குபெற்றும், அதிக அளவில் மேலாண்மையில் பங்குபெற்றும் செயலாற்றுகின்றார்கள். கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள படம் இந் நிலையினைத் தெளிவாக விளக்கும்.



படம் 1

படம் 1-ல் குறிப்பிட்டபடி தலைமைப் பணியாளர்கள் நிருவாகம் புரிவதனையே முக்கியப் பணியாகக் கொண்டுள்ளார்கள்.

இருப்பினும் அவர்கள் மேலாண்மைப் பணியே புரிவதில்லை எனக் கூறுதல் இயலாது. ஏனெனில், தங்கள் நேரத்தில் சிறு பகுதியினை மேலாண்மை புரிவதிலும் செலவிடுகின்றார்கள். இதற்கு எதிர் மாறாகக் கடைநிலைப் பணியாளர்கள் தங்கள் நேரத்தில் பெரும் பகுதியினை மேலாண்மை புரிவதிலேயே செலவிடுகின்றார்கள். நடுநிலையில் உள்ள பணியாளர்கள் தங்கள் பணிநேரத்தை நிருவாகம் செய்வதிலும் மேலாண்மை செய்வதிலும் சரிசமமாகச் செலவிடுகின்றார்கள்.

மேலாண்மை—கலையா? அறிவியலா?

மேலாண்மைபற்றிய குழப்பங்களில் தலையாய குழப்பம், அது கலைப்பகுதியைச் சார்ந்ததா, அறிவியல் பகுதியைச் சார்ந்ததா என்பதாகும். வழக்கமாக இந்தப் பிரச்சினையைக் குறித்தும் இரு வகையான கருத்துகள் நிலவுகின்றன. முதலாவது கருத்தின்படி மேலாண்மை அறிவியலின் ஒரு பகுதியேயாகும். அக் கருத்தினைக் கொண்டுள்ளவர்கள், தங்கள் கருத்திற்கு ஆதரவாகக் கீழ்க்கண்ட காரணங்களைக் குறிப்பிடுகின்றார்கள். அறிவியலென்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளைப்பற்றிய விவரங்களை அறிந்துக்கொள்ளக் கடைபிடிக்கும் நிரந்தரமான கோட்பாடுகளாகும். எனவே, இஃது இடத்திற்கு இடம் மாறுபடாது. எல்லா இடங்களிலும் எல்லா நபர்களிடமும் ஒரே மாதிரியாகச் செயற்படுகிறது எடுத்துக் காட்டாக, பெட்ரோல் எல்லா இடங்களிலும் ஆவியாகும் நிலையைப் பெறுகிறது. அறிவியல் போன்றே மேலாண்மையும் காலம், இடம் வேறுபாடின்றி ஒரே நிலையில் செயற்படுகிறது. எடுத்துக் காட்டாக, கால ஆய்வு (time study) அசைவாய்வு (motion study) ஆகியவை எந்தஇடத்திலும், எந்தநிறுவனத்திலும் செயல்படுத்தப் படலாம். அதுபோன்றே, ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறையினைக் கையாண்டு, உற்பத்தியினைப் பெருக்கலாம் என்ற கோட்பாடு எல்லாஇடங்களுக்கும் பொதுவானதாகும். எனவே, நாம் மேலாண்மையைப்பற்றிஎண்ணும்பொழுது அறிவியலையே எண்ணுகிறோம். இருப்பினும், மேலாண்மை அறிவியலில் ஒரு தனி வகையைச் சார்ந்ததாகும். இது வேதியியல், தாவரவியல் போன்றவற்றினின்றும் முற்றிலும் மாறுபட்டதாகும். இதனுடைய கோட்பாடுகள், கணிதவியல், பொருளியல் போன்றவற்றில் நெருங்கிய தொடர்புகொண்டவை.

மற்றொரு சாராருடைய கருத்துப்படி மேலாண்மை அறிவியல் பகுதியைச் சார்ந்ததன்று; கலைப் பகுதியைச் சார்ந்ததாகும். மேலாண்மை கலைப்பகுதியாக, அறிவியல் எங்கு முடிகிறதோ

அங்கிருந்து தொடங்குகிறது என்று குறிப்பிடுகின்றனர். கலை என்பது செய்யப்பட்ட முடிவைச் செயல்படுத்துவதாகும். அறிவியலில் தொடர்பு கொண்டு உள்ளவற்றை அளக்கமுடிகிறது. கணக்கிட முடிகிறது. ஆனால், மேலாண்மைச் செயல்களின் முடிவுகளைக் கணக்கிடவோ அளக்கவோ முடியாது.

கலைப் பகுதியைப் போன்றே மேலாண்மையிலும் ஒருசில பிரச்சினைகளை உள்ளுணர்வுமூலம் கணக்கிட்டுத் தீர்க்கவேண்டிய அவசியம் எழுகிறது. திறமைமிக்க மேலாளர், தமது நிறுவனத்தில், எதிர்காலத்தில் எழ இருக்கும் சிக்கல்களை முன்னரே நன்குணர்ந்து அதற்கான தீர்வுகளை முடிவுசெய்து வைத்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

அறிவியல் பகுதியைப் போன்று, மேலாண்மையில் எடுக்கப்படும் முடிவுகள், அவ்வளவு சரியானவையாகவும் நுட்பமானவையாகவும் இருத்தல் வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை. ஏனெனில், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மேலாளர்களால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் சரியானவையாக இருத்தல் வேண்டும் என்பதனைவிட, உடனடி முடிவுகளாக இருத்தல் வேண்டும் என்ற நிலை எழலாம்.

அறிவியல் ஒருபொழுதும் மாறுபாட்டுக்கு இடம்தராதது ஒரே நிலையான தன்மை பெற்றது. ஆனால் தொழில் ஒரு சமூக நடவடிக்கை என்ற காரணத்தினால், மக்களுடன் ஒன்றியுள்ளது என்ற காரணத்தினால், தொழிலுக்குக் காரணமாக உள்ள மேலாண்மை நிலையான தன்மை பெற்றதன்று. எனவே மேலாண்மையில் மாறுபாடு இன்றியமையாதது. மேரி பார்க்கர் ஃபாலட் என்பவருடைய கருத்துப்படி மேலாண்மையில் ஒரு சூழ்நிலைமையைச் சமாளித்தல் என்ற நிலை எழுவதில்லை. ஏனெனில் அந் நிலையே மற்றொரு சூழ் நிலையை உருவாக்க வேண்டிய நிலை ஏற்படலாம். எனவே, மேலாண்மை நிரந்தரமான அசைவுகள்கொண்ட வாழ்க்கை வாழ்வது போன்றாகும். இந்நிலையினைப் புதிய இடத்தில் இரவில் கார் ஓட்டுவதற்கு ஒப்பிடலாம். மேலாண்மையிலும் இதுபோன்ற நிலையிலும் புதிய புதிய சூழ்நிலைகள் ஏற்படுவதால், அவற்றை எதிர் நோக்கித் திறம்படத் தீர்வுகாணப் போதிய திறமை பெற்றிருத்தல் இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது.

மேலாண்மையிலும் அறிவியல்போன்றே தேவைப்படுவது திறமை; திறனன்று. மேலாளர் திறமையுடன் செயல்படுவாரேயானால் நிறுவனத்தில் ஏற்படும் சிக்கல்களை உடனுக்குடன்

தீர்த்து நிறுவனத்தைச் செம்மையாக நடத்த ஏதுவாகும். ஒரு சிலர் மேலாண்மைப் பணி எளிதானதென்றும், மேலாளர்கள் வேலைப்பளுவின்றி நிரந்தர ஓய்வுகொண்டுள்ளார்கள் என்றும் கருத்துக் கொண்டுள்ளனர். ஆனால், இது தவறானதாகும். ஏனெனில் உடலை வருத்திச் செய்வதுமட்டும் பணியாகாது. கருத்து தெரிவிப்பதன்மூலம் செய்யப்படுவதும் பணியேயாகும். திட்டங்கள் தீட்டுவதும், தீட்டிய திட்டங்களைச் சூழ் நிலைக் கேற்ப மாற்றுவதும் மேலாளர்களுடைய பணிகளுள் மிகத் தலைமை வாய்ந்தவையாகும்.

அறிவியலில் காலம் முக்கியமாகப் கருதப்படுவதில்லை. அறிவியலில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் பொதுவாக எப்பொழுதும் ஒரே தன்மை படைத்தவை. ஆனால் கலையில் அவ்வாறு இருப்பதில்லை. காலம் கலையில் முக்கியப் பங்கேற்கிறது. ஓர் இசை வல்லுநரது சங்கீதத் தன்மை ஒரே நிலையாக இருப்பதில்லை. காலத்திற்குக் காலம் மாறுபடலாம். அதுபோன்றே, மேலாண்மையிலும் காலம் முக்கியப் பங்கேற்றது. எனவேதான், ஒரு திறமை வாய்ந்த மேலாளர் எந்த நேரத்தில் எந்த நிலையில் பணியாளர்களைக் கண்டிக்க வேண்டுமென்றும், எந்த நேரத்தில் புகழவேண்டும் என்றும், எந்த நேரத்தில் தண்டனை கொடுக்கவேண்டும் என்றும் அறிந்திருக்கிறார். சிறந்த மேலாளர் எப்பொழுது ஆம் என்று கூறுதல் வேண்டும், எப்பொழுது இல்லை என்று கூறுதல் வேண்டும் என்றும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

காலத்தில் செய்தல் அல்லது முடிவு எடுத்தல் மேலாண்மையில் மிகச் சிறந்த சாதனைகளை அளிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, 1921ஆம் ஆண்டில் பண்டங்களின் விலை பல மடங்கு உயர்ந்திருந்தும் தொழில்மன்னராகக் கருதப்பட்ட மோரீஸ், சந்தையில் காரின் விலை விரைவில் மிக அதிக அளவில் குறையவிருக்கிறது என முன்கூட்டியே அறிந்ததால் தம்முடைய காரின் விலையை 100 பவுண்டு குறைத்தார். இம்முடிவு சிறந்த முடிவாகும் என்பதுடன் காலத்தில் எடுக்கப்பட்ட முடிவுமாகும். எனவே, அவர் அந்த நிலையில் அதிக இலாபம் ஈட்ட முடிந்தது. ஒரு சிறந்த மேலாளர் எந்தெந்தப் பணிகளை எந்தெந்தக் காலத்தில் செய்யவேண்டும் என்பதனை அறிந்திருத்தல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, பணியாளர் ஒருவர் குற்றம் செய்யுங்கால் அதனைப் பலர் முன்னிலையில் வெளிப்படையாகச் சுட்டிக் காட்டுவது சிறந்த தலைமையாகாது. ஆனால், ஒரு பணியாளர் புரிந்த சிறந்த பணியினைப் பலர் முன்னிலையிலும் பாரட்டுதல்

வேண்டும். சுருங்கக் கூறின், அறிவியலைப் போன்றல்லாது கலைப்பகுதியிலும், மேலாண்மையிலும் காலம் முக்கியப் பங்கு கொண்டுள்ளது.

அறிவியல் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதனை விளக்குகிறது. கலை அச்செயலை எவ்வாறு செய்ய வேண்டும் என்பதை விளக்குகிறது. ஒரு செயலினுடைய பயன் அச் செயல் எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது என்பதைப் பொறுத்தே அமைந்துள்ளது. எனவே, மேலாண்மையின் பயனும், மேலாண்மைப் பணிகள் எவ்வாறு செயல்படுத்தப் படுகின்றன என்பதனைப் பொறுத்தே அமைவதால் மேலாண்மை கலைப்பகுதியைச் சார்ந்தது எனக் கொள்ளுதலே சாலப் பொருந்தும்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்தில் நட்டம் ஏற்படும் பொழுது, அறிவியல் கோட்பாடுகளின்படி நிறுவனத்தில் சில மாற்றங்களைச் செய்தல் வேண்டும். மாற்றங்கள் நிறுவன அமைப் பைப்பற்றியதாகவோ நிருவாக முறையைப்பற்றியதாகவோ இருக் கலாம். ஆனால், செய்யப்படும் மாற்றங்கள் உரிய முறையில் செய்யப்படாவிட்டால் (கலைப்பகுதியின் கோட்பாடுகளின்படி) நிறுவனம் முன்னேற வாய்ப்பு இல்லை. எனவே, அறிவியலால் குறிப்பிடப்பட்ட மாற்றங்கள் கலைப்பகுதியின் கோட் பாடுகளுடன் செயல்படுத்தப்படாவிட்டால், நிறுவனம் முன்னேற வாய்ப்பு இன்றிப் போகும்.

உற்பத்தியைப் பெருக்குவதற்காக, மேலாண்மை மனித சக்தியை விரிவடையச் செய்கிறது. ஒரு மின் பொறியாளர் மின் சாரத்தை மின்விசையாக மாற்றுவது போன்று, மேலாளர் மனிதத் திறனை உரிய முறையில் பயன்படுத்துகிறார்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கருத்துகளை நோக்குமிடத்து ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மேலாண்மை கலைப்பகுதியைச் சார்ந்ததாகவும், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அறிவியல் பகுதியைச் சார்ந்ததாகவும் தோற்றமளிப்பதாக நாம் அறியலாம். மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இரு சாராருடைய கருத்துகளும் மிகைப்படுத்தப்பட்ட கருத்துகளாகும். ஏனெனில், கலையும் அறிவியலும் ஒன்றோடொன்று பிணைந்தவை; தனித்தியங்கிப் பயன்தரும் தன்மை படைத்தவை யல்ல. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு மருத்துவர் மருத்துவ அறிவின்றிச் சிறந்த மருத்துவராகக் கருதப்படமாட்டார். அதுபோன்றே எந்த அளவுக்கு மருத்துவ நூல்களைப் படித்தாலும், செயலளவில் மருத்துவப் பணியினைப் புரியாத ஒரு நபர் ஒரு சிறந்த மருத்து

வராகக் கருதப்பட மாட்டார். எனவே, ஒரு மருத்துவருக்குச் செயலறிவும் நூலறிவும் அவசியமாகும். நூலறிவு அறிவியலைச் சார்ந்தது. செயலறிவு கலைப்பகுதியினைச் சார்ந்தது. எனவே, நூலறிவினையும் செயலறிவினையும் ஒரு சேரப் பெற்றிருந்தால் தான் அந்த நபர் மருத்துவராகக் கருதப்படுகிறார். அஃதாவது அவர் கலை, அறிவியல் ஆகியவற்றை ஒருசேரப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

எனவே, கலை, அறிவியல் ஆகிய இரண்டும் ஒன்றாகப் பிணைந்தவையென்றும், தனித்தனியாகப் பிரிக்கமுடி யாதவை யென்றும் முடிவு கூறலாம். கலை, அறிவியல் ஆகிய இரண்டும் ஒன்றாகப் பிணைந்தவை என்ற நிலை எய்தியபொழுது, மேலாண்மை கலைப்பகுதியைச் சார்ந்ததா அறிவியல் பகுதியைச் சார்ந்ததா என்ற பிரச்சினைக்கு இடமில்லை. எனவே, மேலாண்மை கலை, அறிவியல் ஆகிய இரண்டும் ஒன்று சேரப் பெற்றது என்று முடிவு செய்யலாம்.

வினாக்கள்

1. வியாபாரத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க. வியாபாரத்தின் முக்கிய நோக்கங்கள் யாவை?

2. பண்டமாற்றலினால் ஏற்படும் இன்னல்களை விளக்குக.

3. மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் தந்து அதன் சிறப்புத் தன்மைகளை ஆய்க.

4. மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க.

5. மேலாண்மையின் வரையறைகள் யாவை?

6. மேலாண்மை காலதாமதமாக வளர்ச்சியடைந்ததன் காரணங்களை விளக்குக.

7. பழங்காலத்தில் வளர்ச்சியுறாத மேலாண்மை அண்மைக் காலமாக வளர்ச்சியடைந்து வருவதேன்?

8. கீழ்க்கண்டவைகளை ஒப்பிடுக:
   (அ) மேலாண்மையும் தொழிலும்
   (ஆ) மேலாண்மையும் நிருவாகமும்

9. மேலாண்மை கலைப்பகுதியினைச் சார்ந்ததா அறிவியல் பகுதியினைச் சார்ந்ததா என்பதனைத் தெளிவாக்குக.

2. மேலாண்மைச் சிந்தனை வரலாறு

மேலாண்மையின் இலக்கணத்தைப்பற்றி அறிந்த நாம் அத்துறை வளர்ச்சியுறப் பாடுபட்ட பல்வேறு வல்லுநர்களைப் பற்றிய குறிப்புகளை அறிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகும். எனவே, இவ்வத்தியாயத்தில் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்காகப் பாடு பட்ட வல்லுநர்களைப் பற்றியும், மேலாண்மை வளர்ச்சியில் அவர்களது பங்கினைப்பற்றியும் ஆய்வோம். மேலாண்மை அண்மைக் காலத்தில் தோன்றியதன்று. இது மனித வாழ்க்கையோடு பின்னிப் பிணைந்துள்ளது. எனவே, அதனுடைய ஆரம்ப காலத்தை அறுதியிட்டுக் கூற இயலாது. இஃது ஒரு தனியான நடவடிக்கையன்று.

முற்காலத்தில் மேலாண்மை தனிப்பட்ட நபரின் தலைமையினால் இயங்கிவந்தது. மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு முயற்சி எடுத்த பல வல்லுநர்கள் உலகின் பல பாகங்களிலும் தோன்றியவர்களாவார்கள். அவர்கள் ஒவ்வொருவரைப்பற்றியும், ஒவ்வொருவருடைய பங்கினைப்பற்றியும் இந் நூலில் விளக்குதல் இயலாது. மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான முயற்சிகள் பழங்காலந் தொட்டு இருப்பினும், மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான உரிய முயற்சிகள் 19ஆம் நூற்றாண்டின் இடையில், குறிப்பாக 1850ல் எடுக்கப்பட்டன எனக் குறிப்பிடின் அது தவறாகாது.

இங்கிலாந்து நாட்டில் 1810ல் ராபர்ட் ஓவன் பணியாள்கள் மேலாண்மையைச் செம்மைப்படுத்த எடுத்த முயற்சியினைக் கூட மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான முதன்மை முயற்சி என்று குறிப்பிடலாம்.

அமெரிக்க நாட்டில் டேலரும், அவரது தோழர்களான கில்பிரத் (Gilbreth), காண்ட் (Gantt) போன்றோரும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையினை மக்களிடையே பரவச்செய்தனர். இவர்களுடன் மூனி (Mooney), ஒயிட்ஹெட் (White Head) போன்றோர் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான உரிய முயற்சிகளை எடுத்தனர்.

டேலர்: *1856—ல் பிறந்த இவர் 1915 வரை வாழ்ந்து வந்தார். 1911-ல் வெளியிடப்பட்ட 'ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள்' என்னும் நூலின்மூலம் இவர் புகழ்பெற்றார். அந் நூலை வெளியிட்டதன் காரணமாக, 'ஆய்வறிவு மேலாண்மைத் தந்தை' என்ற சிறப்புப் பெயரும் பெற்றார். சிறந்த கல்வியறிவு பெற்று இருந்த இவர் ஒரு கண்ணில் ஏற்பட்ட கோளாறின் காரணமாகச் சாதாரண தொழிலாளியாகப் பணி யாற்றத் தொடங்கினார். சொந்த முயற்சியின் காரணமாகச் சிறிது சிறிதாக முன்னேறிய இவர், பொறியியல் பட்ட மேற் படிப்பைப் படித்து முடித்த பிறகு பெத்லகேம் (Bethleham) இரும்பு ஆலையில் 1898 முதல் 1901 வரை பணியாற்றினார்.*

அக்கம்பெனியிலிருந்து விலகிய பிறகு அவருடைய வாழ்நாள் களை மேலாண்மைப் பகுதிகளை முன்னேற்றுவதிலேயே செல விட்டார்.

டேலருடைய கருத்துகள், மேலாண்மைக் கருத்தை வளர்க்க உறுதுணையாக இருந்ததைக் காட்டிலும் தொழில்நிறுவனங் களைச் செம்மைப்படுத்த வழிவகுத்தன என்பது சாலப் பொருந் தும். பணியினை முன்னரே தீர்மானித்தல், பணிக்கேற்ற பணி யாள்களை உரிய முறையில் தேர்ந்தெடுத்தல், பணிக்கான நேரத்தை அறிவியல் முறையில் நிர்ணயித்தல், பண்டங்கள் உற் பத்தி செய்வதற்கான சாதனங்களைத் தரப்படுத்துதல், பணி யாள்களின் தேவையற்ற அசைவுகளை நீக்குதல் போன்றவை டேலரின் பங்களிப்புகளாகும்.

தம்முடைய கோட்பாடுகளை நிறுவனத்தில் செயற்படுத்த, டேலர் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தையும் திட்டம் தீட்டும் துறை, செயற்படுத்தும் துறையென இரு பகுதிகளாகப் பிரிக்க வேண்டி னார். ஒவ்வொரு துறையிலும் நான்கு செயல் அடிப்படை யிலான தொழில் முதல்வர்கள் நியமிக்கப்படுதல் வேண்டும். ஒவ் வொரு தொழில் முதல்வரும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை மட்டுமே செய்யக் கடமைப்பட்டவராவார். இதன் காரணமாக ஒவ்வொரு தொழில் முதல்வருக்கும் தொழில் சிறப்பீடுபாடு எய்த வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

டேலருடைய மேற்குறிப்பிட்ட புரட்சிகரமான கருத்துகள், தொழில் சிறப்பீடுபாடு, உற்பத்தி அதிகரிப்பு, பணியாள்களுக்குச் சிறந்த பணிநிலை போன்ற நன்மைகளைப் பயப்பினும், ஆய்வறிவு மேலாண்மை கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் குற்றம் சாட்டப்பட்டது.

முக்கியக் குறைபாடுகள்

(அ) திட்டம் தீட்டுதல், செயற்படுத்துதல் ஆகிய இரு பணிகளும் பிரிக்கப்படுவதைப் பலர் ஏற்றுக்கொள்ளவில்லை.

(ஆ) தொழில் சிறப்பீடு காரணமாக ஒரே பணியினைப் பணியாளர் மீண்டும் மீண்டும் செய்வதால் அப் பணியாளருக்குச் சலிப்பைக் கொடுப்பதுடன்கூடப் பணியாளர் மிக விரைவில் களைப்படைகிறார்.

(இ) இக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்த அதிக மூலதனம் தேவைப்படுகிறது.

(ஈ) தொழில் முதல்வருக்குத் தேவைக்கு அதிகமான அதிகாரங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

(உ) மேலாண்மையினால் கிடைக்கும் இலாபத்தில் பெரும் பங்கு பணியாள்களுக்கு அளிக்கப்படுவது இல்லை.

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடுகள் அல்லது குற்றச்சாட்டுகள் ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் இருப்பதாகக் கூறப்படினும், அவற்றுள் பெரும்பாலானவை மிகைப்படுத்தப்பட்டவை என்று கூறின் அது தவறாகாது. டேலருடைய ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளினால்தான் இந்த அளவுக்குத் தொழில் வளர்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது என்று கூறுதல் மிகையாகாது.

ஹென்ரி ஃபெயால் (Henry Fayol)

1841-ல் பிறந்த இவர் 1925ஆம் ஆண்டுவரை வாழ்ந்து வந்தார். பிரான்சு நாட்டுத் தொழிலதிபரான ஃபெயால், பொறுப்பு மிக்க தொழிலதிபர்களால் 'மேலாண்மையின் தந்தையென அழைக்கப்படுகிறார்'. ஏறத்தாழ டேலர் காலத்தில் வாழ்ந்த இவர் தனிப்பட்ட முறையில் பணியாற்றினார். இவர் கண்டுபிடித்த 'நிருவாகப் பொதுத் தத்துவம்' தொழில் நிறுவனங்களால் பெரிதும் வரவேற்கப்பட்டது. டேலரைப் போன்று பல்வேறு நிறுவனங்களில் பணியாற்றாது, தம்முடைய வாழ்நாள் முழுவதும் ஒரே நிறுவனத்தில் பணியாற்றினார். 1860ஆம் ஆண்டு, சுரங்கத் துறையில் பொறியாளராகப் பட்டம் பெற்ற இவர், ஒரு நிலக்கரிச் சுரங்கக் கம்பெனியில் பொறியாளராகப் பணியேற்றார். அவருடைய சிறப்புமிக்க பணியின் காரணமாக, அவர் அதே நிறுவனத்தில் 1888ஆம் ஆண்டு நிருவாக இயக்குநர் நிலைக்கு உயர்த்தப்பட்டார். அவர் அந்நிலைக்கு உயர்த்தப்பட்டபொழுது கம்பெனி மிக மோசமான நிலையிலிருந்தது. அவருடைய சிறந்த நிருவாகத்தின் காரணமாக

அந் நிலக்கரிச் சுரங்கம் 30 ஆண்டுகளில் மிக நல்ல நிலையை எய்தியதுடன் அந் நாட்டிலுள்ள மிகச் சிறந்த சுரங்கங்களில் ஒன்று என்ற நிலையையும் எய்தியது. வெற்றிகரமான தொழிலதிபர் என்ற முறையில் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கண்டுபிடிப்பதில் முனைந்திருந்த ஃபெயால், மேலாண்மையின் தத்துவங்களை அவர் 1900, 1908 ஆகிய ஈராண்டுகளிலும் நடத்திய விரிவுரைமூலம் விளக்கினார்.

ஃபெயால் தாம் முதன்முறையாக மேலாண்மை என்பது ஒரு பாடப்பகுதியாக எடுத்து விளக்கப்படலாம் என்பதனை விளக்கினார். அவர் தொழில் நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் கீழ்க்கண்ட ஆறு பகுதிகளாகப் பிரிக்கலாம் என்பதனை விளக்கினார்:

(அ) உற்பத்தியுடன் தொடர்புகொண்ட நடவடிக்கைகளைத் தொழிற் சார்ந்த நடவடிக்கைகளிலும்,

(ஆ) பண்டங்களை விற்பனை செய்தல், வாங்குதல் போன்ற நடவடிக்கைகளை வணிகவியல் நடவடிக்கைகளிலும்,

(இ) கைம்முதலை உரியமுறையில் பயன்படுத்துவதில் ஈடுபட்டுள்ள நடவடிக்கைகளை நிதி நடவடிக்கைகளிலும்,

(ஈ) பண்டங்களையும் பணியாள்களையும் பாதுகாப்பதில் ஈடுபட்டுள்ள நடவடிக்கைகளைப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளிலும்,

(உ) இருப்பு எடுத்தல் போன்ற நடவடிக்கைகளைக் கணக்கு வைப்பு நடவடிக்கையிலும்,

(ஊ) நிருவாகத்தில் ஈடுபட்டுள்ள நடவடிக்கைகளை மேலாண்மை நடவடிக்கைகளிலும் சேர்த்து விளக்கினார்.

அவருடைய கருத்துப்படி ஒவ்வொருவித நடவடிக்கைக்கும் ஒவ்வொரு விதமான சிறப்புத் தன்மைகள் தேவைப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்தை நிருவகிப்பதற்கு மேலாண்மைத் தன்மை மிக அவசியமாகிறது. ஒருசில தொழில்நிறுவனங்கள் உரிய முறையில் நிருவகிக்கப்படாத காரணத்தினால் குறுகிய காலத்தில் மூடவேண்டிய நிலையை எய்துகின்றன.

ஃபெயாலுடைய கருத்துப்படி ஒவ்வொரு சிறந்த மேலாளரும் கீழ்க்காணும் 14 கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தைத் திறம்பட நிருவகிப்பதுடன்கூடத் திறமைமிக்க மேலாளர் என்ற பட்டத்தையும் பெறலாம்.

1. வேலைப் பகிர்வு (Divsion of works)

பல பணிகளை ஒரே நபர் செய்யாமல், ஒவ்வொரு பணிக்கும் அல்லது ஒரு பணியின் ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதிக்கும் ஒரே பணியாளை அமர்த்துவதையே இக் கோட்பாடு குறிக்கின்றது. இக் கோட்பாட்டின் முக்கிய நோக்கம், ஒவ்வொரு பணியாளும், தான் செய்யும் பணியில் தனிப் பயிற்சி அடைய வேண்டும் என்பதே ஆகும். இக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும், தன் பணியாள்களின் திறமையைப் பெருக்க முடிவதுடன் கூடப் பணியாள்களின் வேலைப் பளுவையும் குறைக்க முடிகிறது.

2. ஆணை உரிமையும் பொறுப்பும் (Authority and Responsibility)

பொறுப்பு, ஆணை உரிமையில் ஒரு பகுதியே ஆகும். எனவே ஆணை உரிமையும் பொறுப்பும் ஒன்றோடு ஒன்று இணைந்தே செல்லுகின்றன.

ஆணை உரிமை என்பது பிறரிடம் இருந்து பணியினைப்பெறும் உரிமை கொண்டது ஆகும் அல்லது பிறர்க்கு ஆணையிடும் உரிமை கொண்டது ஆகும். ஒரு மேலாளர், தாம் வகிக்கும் பணி நிலைமூலம் ஆணை உரிமை பெறுவாரேயானால் அவ்வித ஆணை உரிமையைப் 'பணித்துறைவழி ஆணை உரிமை' என்று கூறுகிறோம். அதுபோல் அன்றி ஒரு மேலாளர் தம்முடைய திறமையினாலும் ஊக்கத்தினாலும், அறிவாற்றலாலும் ஆணை உரிமையைப் பெறுவாராயின் அவ்வித ஆணை உரிமையைத் தனிமுறை 'ஆணை உரிமை' (personal authority) என்று கூறுகிறோம். ஒரு சிறந்த மேலாளர் தனிமுறை ஆணை உரிமையினையும், பணித்துறை வழி ஆணை உரிமையினையும் ஒரு சேரப் பெற்று இருத்தல் வேண்டும்.

ஆணை உரிமையினைக் கட்டுப்பாடு செய்யப் பொறுப்பு இன்றியமையாதது ஆகின்றது. எனவே, ஆணை உரிமை பெற்ற அனைவரும் பொறுப்பினையும் மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது.

கீழ்நிலை சார்ந்த பணியாளர்களின் பொறுப்பினை எளிதில் அறுதியிட்டுக் கூறலாம். ஆனால் மேல்மட்டத்தில் உள்ள மேல் நிலைப் பணியாளர்களின்—குறிப்பாக மேலாளருடைய பொறுப்

பினைஅறுதியிட்டுக் கூறுதல் கடினம் ஆகும். இருப்பினும் ஒரு சிறந்த தலைவர் போதிய ஆணை உரிமை பெற்றிருக்கும் காரணத்தினால் தாமே முன் வந்து பொறுப்பினையும் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.

3. ஒழுங்கு முறை (Discipline)

ஒழுங்குமுறை என்பது, கீழ்ப்படிதல், நன்னடத்தை, ஒப்பந் தப்படி நடத்தல் ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றது. ஒழுங்கு முறை எல்லாப் பணியாளர்களிடமும் அமைந்து இருத்தல் வேண்டும். இஃது ஒரு தொழில்நிறுவனம் செம்மையாக நடைபெற இன்றி யமையாததாகக் கருதப்படுகிறது.

ஒவ்வொரு நிலையிலும் திறமை வாய்ந்த மேற்பார்வை யாளர்களை நியமிப்பதன் மூலமும், சிறந்த தெளிவான விதிகளை உருவாக்குவதன் மூலமும் விதிகளை மீறியவர்களுக்குக் கடுந் தண்டனை கொடுப்பதன் மூலமும் ஒழுங்குமுறையைச் செயல் படுத்தலாம்.

4 ஒருமை உத்தரவு (Untiy of command)

இக் கோட்பாட்டின்படி ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரு மேற் பார்வையாளரிடம் இருந்தே ஆணைகளைப் பெறுதல் வேண்டும். பணியாளர், ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட மேற்பார்வையாளர்களிடம் இருந்து ஆணையைப் பெறும் நிலையைப் பெற்று இருப்பாரே யானால் அது குழப்பத்தையே விளைவிக்கும். இருமுனை உத்தரவு நிலை, ஒரு நிருவனத்தின் வளர்ச்சியைத் தடுப்பதுடன் கூட அதன் நிலையான இருப்பினையே பாதிக்கும் நிலை ஏற்படலாம்.

5. ஒருவழி இயக்குதல் (Unity of direction)

இக் கோட்பாடு ஒரு தொழில்நிறுவனம் செயல்படுவதைக் குறிக்கிறது. ஒரே நோக்கத்தினைக்கொண்ட பல நடவடிக்கை களுக்கு ஒரே திட்டம் இருத்தல் வேண்டும். ஒரே நோக்கத்தினைக் கொண்ட பல்வேறு நடவடிக்கைகளுக்கு ஒரே திட்டம் இல்லாது இருக்குமாயின், அந்நோக்கம் நிறைவேறாமல் போகலாம்.

6. தனிநலம் பொதுநலனுக்காகப் புறக்கணிக்கப்படுதல் வேண்டும்

ஒவ்வொரு பணியாளரும் தம் சுயநலனை மறந்து பொது நலனுக்காகப் பாடுபடுதல் வேண்டும். ஆனால், ஒருசில சந்தர்ப் பங்களில், சோம்பல் காரணமாகவும் சொந்தக் கட்டுப்பாடு இன்மை காரணமாகவும் இக்கோட்பாடு கையாளாமல்போகலாம்.

ஆனால், மேற்பார்வையாளர்களின் உறுதித்தன்மையாலும் அவர்கள் செயல்படும் விதத்தாலும் சிறந்த ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையாலும் சிறந்த நிரந்தரமான மேற்பார்வையாலும் இக்கோட்பாடு செயல்படுத்தப்படலாம்.

7. ஊதியம் (Remuneration)

ஊதியம் என்பது பணியாளர்களின் பணிக்கு கொடுக்கப்படும் விலையே ஆகும். ஊதியத்தின் வீதம் பணியாண்மையர் விருப்பத்தையும் பணியாளர் செய்த பணி அளவையும் பொறுத்தே அமையும். கொடுக்கப்படும் ஊதியம் போதுமானதாகவும் பணியாள்களும் பணியாண்மையரும் (employer) ஏற்றுக்கொள்ளும் வீதத்திலும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

8. மையப்படுதல் (Centralisation)

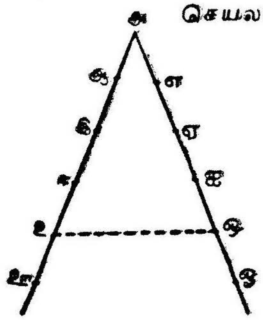
வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் மையப்படுத்துதல் ஓரளவிற்கு இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது. கீழ்ப் பணியாளருடைய முக்கியத்துவத்தை உயர்த்தும் எந்த ஒரு செயலும் பரவலாக்குதல் ஆகும்.

அவர்களுடைய பங்கினைக் குறைத்துக் காட்டும் செயல் மையப்படுத்துதல் ஆகும். மையப்படுத்துதலில் ஆணை உரிமை முழுவதும் செயலாட்சித் தலைவரிடம் குவிந்து கிடக்கின்றது. மையப்படுத்தும் தன்மை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடலாம். சிறு நிறுவனங்களில் மையப்படுத்தும் முறையே கையாளப்படுகிறது. எனவே, உரிமைகள் அனைத்தும் உரிமையாளரிடமே குவிந்து கிடக்கின்றன. ஆனால், பெரிய நிறுவனங்களில் முழுமையாகப் பரவலாக்கும் கொள்கை கையாளப்படுகிறது.

9. பணியாளர் தொடர் (Scalar chain)

இக் கோட்பாட்டின்படி ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் கொடுக்கப்படும் பணிகள் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் பணி முதல்வர் மூலமே அறிவிக்கப்பட வேண்டும். எனவே, செயலாட்சித் தலைவரிடம் இருந்துவரும் கட்டளைகள் பணியாளர் தொடர் கொள்கை அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் எல்லாப் பணியாளருக்கும் தெரிவிக்கப்படுதல் வேண்டும். இக்கோட்பாட்டின்படி பணியாளருக்கு அறிவிக்கப்படும் அறிவிப்புகள் பணியாளர் தொடரில் உள்ள ஒவ்வொரு கண்ணி வழியாக அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். அஃதாவது,

ஒவ்வொரு பணியாளரையும் கட்டுப்படுத்தும் அவருடைய பணி முதல்வர் மூலமே அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். ஆனால், தவிர்க்க முடியாத சில சந்தர்ப்பங்களில் இக் கோட்பாட்டுக்கு விலக்கு அளிக்கப்பட்டுத் 'தனிக்கும் பிணைப்பு முறை' மூலம் **(gang plank)** இருபணியாளர்களுக்கு இடையே நேரடித் தொடர்பு ஏற்பட வழிவகுக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, பணி



படம் 2

யாளர் தொடர்கோட்பாட்டின்படி கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள நிலையில் 'உ' என்ற பணியாள் 'ஒ' என்ற பணியாளுக்கு அனுப்பும் அறிவிப்பு, பணியாளர் தொடர்பு கோட்பாட்டின்படி செயலாட்சித் தலைவர் 'அ' வழியாக அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். ஆனால், இதனால் ஏற்படும் கால தாமதத்தைத் தவிர்க்க 'உ' என்ற பணியாளரைக் கட்டுப்படுத்தும் 'ஈ' என்ற பணிமுதல்வர் இசைவின்படியும் 'ஒ' என்ற பணியாளரைக் கட்டுப்படுத்தும் 'ஐ' என்ற பணிமுதல்வரின் இசைவின் படியும், உ-ஒ ஆகிய இரு பணியாளர்களுக்கும் இடையே நேரடித் தொடர்பு ஏற்படலாம். இவ்விரு பணியாளர்களும் தாங்கள் செய்த முடிவினைத் தங்கள் பணிமுதல்வர்களுக்குப் பின்னர் தெரிவித்தால் போதுமானது. இவ்வாறு நேரடித் தொடர்பு கொள்ளும் கோட்பாட்டினைத் 'தனிக்கும் பிணைப்பு' **(gang plank)** என்று கூறுகிறோம்.

10. முறைமை (Order)

இக் கோட்பாடு, பயன்படுத்தப்படும் பொருள்களுக்கும் பணியாற்றும் பணியாள்களுக்கும் பொருந்தும். இக் கோட்பாட்டின்படி ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட பொருளும் ஓர் இடத்தில் இருத்தல் வேண்டும். அதே போன்று ஒரு குறிப்பிட்ட பணி

யாளும் ஓர் இடத்தில் இருத்தல் வேண்டும். பண்டத்தையோ பணியாளையோ தேடும் வகையில் காலத்தை வீணடித்தலைத் தவிர்ப்பதே இக்கோட்பாட்டின் நோக்கம் ஆகும். சுருங்கக் கூறின் ‘ஒவ்வொரு பண்டத்திற்கும் ஒவ்வோர் இடம்’. ‘அந்தந்த இடத்தில் அந்தந்தப் பண்டம்’, ‘உரிய பணிக்கு உரிய நபர்’. ‘ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் ஒரு பணியாளர்’ ‘அந்தந்தப் பகுதியில் அந்தந்தப் பணியாளர்’ போன்றவை இக் கோட்பாட்டின் உட்கருத்துகள் ஆகும்.

11. நேர்மை நெறி (Equity)

நியாயம், அன்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் எழுவதே இக் கோட்பாடு. இக் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிப்பதன் மூலமே பணியாண்மையர், பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற முடிகின்றது. இக் கோட்பாட்டின்படி பணியாண்மையர் எல்லாப் பணியாளர்களையும் எவ்வித வேறுபாடும் இன்றி ஒரே நிலையில் பாவித்து நடத்துதல் வேண்டும். இக்கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்க பணியாண்மையர் போதிய செயல் அறிவு படைத்தவராக இருத்தல் வேண்டும்.

12. நிலையான பணி (Stability of tenure)

ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் தம்முடைய பணியில் போதிய தேர்ச்சி பெற சிறிதுகாலச் செயல் அறிவு தேவைப்படும். அதற்கு முன்னரே அவர் அப் பணியில் இருந்து நீக்கப்பட்டால் அவர் அச்செயல் அறிவினைப் பெறும் வாய்ப்பினை இழந்து விடுகிறார். எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு முன்னர் எந்தப் பணியாளருடைய அல்லது பணிமுதல்வருடைய திறமையினை அறிந்து கொள்ளுதல் முடியாது. தொடர்ந்து பணியாற்றும் பணியாளர்களையும் பணிமுதல்வர்களையும் கொண்ட தொழில்நிறுவனங்கள் செம்மையாகச் செயல்படுகின்றன. நிரந்தரமற்ற பணியாள்களைக் கொண்டு இருத்தல் சீர்கேடான நிருவாகத்திற்குச் சான்றாக அமைகிறது. எனவே பணியாளர்களுடைய பணி நிலைபடுத்தப்பட வேண்டும் என்பதே இக்கோட்பாட்டின் நோக்கமாகும்.

13. தன்முயற்சித் திறன் (Initiative)

திட்டம் திட்டவும் அத் திட்டத்தைச் செயல்படுத்தவும் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் தன்னுரிமை அளிப்பதன்மூலம் இக் கோட்பாட்டினைச் செயல்படுத்தலாம். எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரையும் நல்ல திட்டத்தினைத் தீட்ட

ஊக்குவித்தல் இன்றியமையாதது. ஒவ்வொரு மேலாளரும் நிறுவனத்தின் நலனை ஒட்டித் தம்முடைய சொந்த பகட்டினை விட்டுக்கொடுத்தல் அவசியமாகும். இக் கோட்பாட்டைக் கையாளுவதன்மூலம்தான் எந்த ஒரு நிறுவனமும் தன்னுடைய ஒவ்வொரு பணியாளருடைய முழு ஒத்துழைப்பையும் பெற முடியும். ஆதலின் ஃபெயால் இக் கோட்பாட்டிற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளார்.

14. குழுபிணைப் புணர்ச்சி (Esprit de corps)

இக் கோட்பாடு உரிமை உத்தரவு கோட்பாட்டின் விரிவாக்கமே ஆகும். இக் கோட்பாட்டின்படி செயலாட்சித் தலைவர் பணியாள்களுக்கு இடையே ஒற்றுமையை வளர்க்க முயல வேண்டும். பிரித்தாளும் கொள்கையினைக் கடைப் பிடித்தல் ஆகாது. பிரித்தாளும் கொள்கையினைக் கடைப் பிடிப்பதன் மூலம், பணியாளர்களுக்கு இடையே மன வேற்றுமையை ஏற்படுத்தி, நிறுவனத்தை விரிவாக்க ஒரு பணியாண்மையர் முயல்வாரேயானால் அது நாளடைவில் பயனற்றுப்போய்விடும்.

ஃபெயால்–டேலர் ஒப்பீடு

ஒற்றுமை : ஃபெயால், டேலர் ஆகிய இரு வல்லுநர்களுடைய கோட்பாடுகளுக்கு இடையே கீழ்க்கண்ட ஒற்றுமைகள் உள்ளன.

(1) இருவரும் தங்கள் திறமையைச் செயல் அறிவுமூலம் பெற்றனர்.

(2) இருவரும் பணியாளர்களிடத்தில் மிகுந்த இரக்க உணர்ச்சி பெற்று இருந்தனர்.

(3) இருவரும் பணியாள்களுடைய பணிச் சூழ்நிலையை முன்னேற்றப்பரிந்துரை செய்தனர்.

(4) இருவரும் தகுந்த பயிற்சிமூலம் பணியாளர்களின் திறமையை முன்னேற்றமுடியும் என்ற கருத்தைக் கொண்டு இருந்தனர்.

வேற்றுமை : இருப்பினும் அவ்விருவருக்கும் இடையே கீழ்க்கண்ட வேறுபாடுகளும் இருந்தன.

1. டேலர் தொழில்நிறுவனத்தின் தொழில் உத்திகளை மேன்மைப்படுத்த கருத்துகளைத் தெரிவித்துள்ளார். எடுத்துக் காட்டாக, இயந்திர சாதனங்களைத் தரப்படுத்துதல், பணிச் சூழ்நிலையினைத் தரப்படுத்துதல் ஆகியவை அவருடைய பரிந்துரைகளில் சிலவாகும். ஆனால், ஃபெயாலுடைய கோட்

பாடுகள், மேலாண்மை முன்னேற்றத்திற்காகவும் மேலாளரின் பணிகளைச் செம்மைப்படுத்துவதற்காகவும் தொடங்கப்பட்டவை எனாய் அமைந்தன.

2. டேலரின் கோட்பாடுகள் நிறுவனத்தில் உள்ள அடிமட்ட பணியாளர்களுக்கே மிகப் பொருத்தமாக அமைகின்றன. ஆனால், ஃபெயாலுடைய கோட்பாடுகள் மேல்மட்டத்தில் உள்ள செயலாட்சித் தலைவர்போன்ற பணியாளர்களுக்காகவே தொகுக்கப்பட்டுள்ளன. சுருங்கக்கூறின் டேலர் கீழ்மட்டத்தில் இருந்து மேல்நோக்கிச் செல்கிறார். ஃபெய்யால் மேல் மட்டத்தில் இருந்து கீழ்நோக்கி வருகிறார்.

3. டேலருடைய கோட்பாடுகள் பொதுவாகப் பொருள்கள் சேதமடைவதைத் தவிர்த்து, உற்பத்தி முன்னேற்றத்தைப் பெருக்கும் வகையில் தொழில்நிறுவனங்களில்மட்டுமே செயல்படுத்தலாம். ஆனால், ஃபெயாலுடைய கோட்பாடுகள் மேலாண்மை முன்னேற்றத்தில் ஈடுபட்டு இருப்பதால் அவைகளை தொழில் நிறுவனங்களில் மட்டுமன்றி இல்லங்களுக்கும் பள்ளிகள் போன்ற அமைப்புகளுக்கும் செயல்படுத்தலாம்.

4. டேலருடைய கொள்கைகளைச் செயல்படுத்த நிறுவனத்தில் மாற்றம் தேவைப்படுகிறது. ஆனால், ஃபெயாலுடைய கொள்கைகளைச் செயல்படுத்த நிறுவனத்தில்மாற்றம் தேவைப்படுவதில்லை.

5. டேலருடைய ஆய்வறிவு மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு டேலர்மட்டுமன்றி அவருடைய தோழர்களான காண்ட், கில்பெர்த் போன்றவர்களும் பொறுப்பாளியாகின்றார்கள். ஆனால் மேலாண்மைக் கோட்பாட்டின் வளர்ச்சிக்குப் ஃபெயால் மட்டுமே பொறுப்பாளியாகின்றார்.

சார்லஸ் பாபாஜ் (Charles Babbage)

1792-ல் பிறந்த இவ் வல்லுநர் 1871-ஆம் ஆண்டுவரை வாழ்ந்து வந்தார். இவர் 1828ஆம்ஆண்டு முதல் 1831 ஆம் ஆண்டுவரை கேம்பிரிட்ச் பல்கலைக்கழகத்தில் கணிதப் பேராசிரியராக பதவி வகித்துவந்தார். மேலாண்மை வளர்ச்சிக்குக் கீழ்க்கண்டவை அவருடைய பங்களிப்புகள்.

(1) அடக்கவிலை கணக்கு முறையைக் கண்டுபிடித்தார்

(2) கணக்கீடு இயந்திரம் கண்டுபிடித்து அதற்கு பாபாஜ் கணக்கீடு இயந்திரம் எனப் பெயரிட்டார்.

(3) அவர், எவ்வாறு பல்வகையான ஒழுங்கு முறைகள் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புகொண்டுள்ளன என்பதை விளக்கினார். மேலும், மேலாண்மைப் பாடம் வளர்ச்சியுற வேண்டிய முக்கியக் கருத்துகளையும் வழங்கினார். ஆனால், துரதிட்டவசமாக அவர் வழங்கிய கருத்துகள் செயல்படுத்தப்படவில்லை.

மேரி பார்க்கர் ஃபாலட் (Mary Parker Follet)

1868ஆம் ஆண்டு பிறந்த இப் பெண்மணி 1933 ஆம் ஆண்டு வரை வாழ்ந்து வந்தார். 1898ஆம் ஆண்டு ஹார்வார்டு பல்கலைக்கழகத்தில் பட்டம் பெற்றார். மேலாண்மை வளர்ச்சியில் இவருடைய பங்கு குறிப்பிடத்தக்கதாகும். இவருடைய கண்டு பிடிப்பான சூழ்நிலை விதி (The law of situation) பணியாண்மையருக்கு மிகவும் உதவியது.

பொதுத் தொண்டில் மிக ஆர்வம்கொண்டு இருந்த இவர், தொழிலாளர்களுக்குப் பொழுதுபோக்கு வசதிகள் செய்து கொடுப்பதில் மிகுந்த ஆர்வம் பெற்றிருந்தார். இதற்காக நகராட்சிக் கட்டடங்களைக்கூடப் பயன்படுத்தினார்.

இப் பெண்மணி தொழில்நிறுவனம் எதையும் நடத்திவர வில்லை எனினும், பல தொழில்நிறுவனங்களிடம் தொடர்பு கொண்டு இருந்தார். இவர் கோட்பாடுகள், டேலருடைய கோட்பாடுகளைப் போன்று தொழில்நிறுவனங்களை நடத்துவது குறித்து அல்லது கட்டுப்படுத்துவது குறித்து அமைய வில்லை. அவரது அணுகுமுறை, உளவியல் அடிப்படையில் அமைந்திருந்தது.

அவரது கருத்துப்படி பணியாள்களின் குழு, அக் குழுவில் உள்ள தனித்தனி பணியாள்களின் மொத்தத் திறனைவிட அதிகத்திறன் வாய்ந்தது ஆகும். இவருடைய கருத்துப்படி ஆணை உரிமை, ஒவ்வொரு பணிநிலைக்கு என்று ஒதுக்கப்பட வேண்டியதில்லை. இவ்வாறு பணிநிலைக்கு என்று ஆணை உரிமை ஒதுக்கப்படும்போது பணியாள்களுக்கிடையே கசப்புணர்ச்சி ஏற்பட வழி ஏற்படுகிறது. எனவே, ஆணை உரிமை தகுதிக்கு ஏற்றாற்போல் அளிக்கப்படவேண்டும். பணியாண்மையர் பணியாளர் உறவு புதிய முறையில் அமைக்கப்பட்டு அம்முறைப்படி, ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறுவனத்தின் நிருவாகத்தைச் செம்மைப்படுத்த முயலுதல் வேண்டும்

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் கருத்துவேறுபாடு ஏற்படுவது தவிர்க்க முடியாதது. அவ்வாறு கருத்துவேறுபாடு ஏற்படும் போது கருத்துவேறுபாடு கொண்டுள்ள இரு குழுவினரும் ஒருவருக்கொருவர் கலந்து பேசி நல்ல முடிவைத் தேடிக் கொள்ளுதல் சாலச் சிறந்தது ஆகும்.

வினாக்கள்

1. மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு டேலருடைய பங்களிப்பு என்ன ?
2. டேலருடைய கோட்பாடுகளையும் ஹென்றி ஃபெயாலின் கோட்பாடுகளையும் ஒப்பிடுக.
3. 'ஒழுங்குமுறை கோட்பாட்டினைப்' பற்றி விளக்குக.
4. 'பணியாளர் தொடர்' கோட்பாடு என்றால் என்ன ?
5. சார்லஸ் பாபாஜ் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்காக ஆற்றிய தொண்டுகள் யாவை ?

3. மேலாண்மையின் பணிகள்

பணிகளினுடைய நுட்பங்கள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடினும் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினுடைய மேலாளரும் ஒரு பொதுவான பொறுப்பினைக்கொண்டு உள்ளார். அதனை அவருடைய கடமை என்று கூறலாம். நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கங்களை எய்தும் சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துவதே அவரின் கடமையாகும். நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய ஒவ்வொரு மேலாளரும் கீழ்க்கண்ட பணிகளைப்புரிய வேண்டியுள்ளது. அவையே மேலாளரின் பணிகள் அல்லது மேலாண்மையின் பணிகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

மேலாளரின் பணிகளாவன :

1. திட்டமிடுதல்,
2. ஒழுங்கு அமைத்தல்,
3. பணியாளரை நியமித்தல்,
4. இயக்குவித்தல்,
5. ஒருமுகப்படுத்தல்,
6. செயல் ஊக்கம் அளித்தல்,
7. கட்டுப்பாடு செய்தல்.

1. திட்டம் தீட்டுதல் (Planning)

ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய நோக்கங்களை அடைவதற்கு எம் முறையில் செயல்படவேண்டும் என்று நிர்ணயம் செய்வதே திட்டம் தீட்டுதல் ஆகும். அவ்வாறு திட்டம் தீட்டப்படும்போது, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முடிவு செய்து அந் நோக்கங்களை அடைய நிறுவனத்தின் பணியாள்கள் எவ்வாறு பணிபுரிய வேண்டும் என்றும் எந்தெந்தச் சூழ்நிலையில் பணிபுரிய வேண்டும் என்றும் நிர்ணயம் செய்து விடுகிறார்கள். மேலாளர் திட்டம் தீட்டும்போது ஆழ்ந்த சிந்தனை செய்து செயலாக்கத்தைப்பற்றி முடிவு செய்கிறார். திட்டம் தீட்டுபவர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய நிறுவனம் எந்தெந்த நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடவேண்டும் என்றும் அந்தந்த நடவடிக்கைகள்

எந்தெந்த வரிசையில் செயலாற்றப்பட வேண்டும் என்றும் முடிவு செய்கிறார்கள். திட்டம் தீட்டுதல் செயலாற்று தலுக்கு முன்னர் செய்யப்படுவது ஆகும். மனித அறிவுப்படி எதிர்கால நடவடிக்கைகளை மிக நுட்பமாகக் கணக்கிடுதல் மிகச் சிரமமானது ஆகும். எனவே, திட்டத்தினுடைய வழுவாமை, திட்டத்தின் காலம் அதிகரிக்க அதிகரிக்கக் குறைகிறது. திட்டம் தீட்டுதல் மிகச் சிக்கல் நிறைந்ததொரு செயல் ஆகும். திட்டம் தீட்டுதலுக்குக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கம் அளிக்கப்பட்டுள்ளது.

'ஒரு பணியினைத் தொடங்குவதற்குமுன்பு அப் பணியினைப் பற்றி முடிவு எடுத்தல்' என்பதே அவ்விளக்கம் ஆகும்.

2. ஒழுங்கு அமைத்தல் (Organising)

ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய முறையில் அடையும் வகையில் அந் நிறுவனத்தின் உள் துறைகளை உரிய முறையில் அமையச்செய்வதே ஒழுங்கு அமைப்பு ஆகும். திட்டம் தீட்டிய பிறகு அத் திட்டம் செயல்படுத்தப்படும் வகையில் அதற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்களை வாங்குவதும் பணியாள்களை வேலையில் அமர்த்துவதும் நிறுவனத்தைப் பல துறைகளாகப் பிரிப்பதும் இன்றியமையாதவை ஆகும். இப் பணிகளை எல்லாம் ஒன்று திரட்டிச் சுருக்கமாகக் கூறுதலே ஒழுங்கு அமைப்பு ஆகும். தனியாள் வணிகத்தைப் பொறுத்தமட்டில் ஒழுங்கு அமைப்பு என்ற கருத்திற்கே இடமில்லை. ஏனெனில், அந் நிறுவனத்தில் அனைத்துமே அவராக அமைகிறார்.

3. பணியாளரை நியமித்தல் (Staffing)

இப் பணி, பணியாளர்களை நிறுவனத்தில் அமர்த்துவதையும் அவர்களை நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்புவதையும் குறிக்கும். எனவே, இப் பணி, செயலாட்சித் தலைவரும் இதரப் பணிமுதல்வர்களும் தங்கள் துறைகளுக்குத் தேவையான பணியாள்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறிப்பிடுதலையும் உரியபணியாள்களைத் தேர்ந்து எடுப்பதனையும் அவர்களுக்கு உரிய பயிற்சி அளித்தலையும் குறிக்கிறது.

4. இயக்குவித்தல் (Directing)

திட்டம் தீட்டுவதும், ஒழுங்கு அமைத்தலும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய வழிவகுக்கமாட்டா. திட்டம் செயல்படவேண்டும். திட்டம் உரிய நோக்கத்தினை எய்த வேண்டுமானால், நிறுவனத்தின் மேலாளர், திட்டத்தினை ஒட்டிய எல்லா நடவடிக்கைகளையும் உரிய முறையில் நடைபெற வழிவகுக்க வேண்டும். இயக்குவித்தல் என்பது கீழ்ப்பணி

யாளர்களுக்கு வழி காட்டுதலையும் அவர்களின் பணிகளை மேற்பார்வை செய்தலையும் குறிக்கிறது. இப்பணி மேல் நோக்கில் எளிமை வாய்ந்ததாகத் தோன்றினும் நடை முறையில் மிகச் சிக்கல் வாய்ந்ததாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் அவருடைய கீழ்ப்பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் நிறுவனத்தின் பழக்கவழக்கங்களைக்கடைப் பிடிக்கும் வகையில் வழிகாட்ட வேண்டும். பணியாளர் ஒவ்வொருவரும், தாம் பணிபுரியும் நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையையும் துறைகளுக்கு இடையே உள்ள உறவுமுறையையும் ஒவ்வொரு துறையின் பணியையும் தம்முடைய பணிகளையும் ஆணை உரிமைகளையும் நன்கு அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும். கீழ்ப் பணியாளர்கள் இவற்றை நன்கு அறிந்து கொள்ளுவார்களே யானால் மேலாளரின் இயக்குவிக்கும் பணி என்பது குறைகிறது.

5. ஒருமுகப்படுத்துதல் (Co-ordinating)

பல்வேறு ஆசிரியர்களால் ஒருமுகப்படுத்துதல் மேலாண்மையின் தனித்தொரு பணியாகக் கருதப்படாவிடினும், மேலாளர் இப் பணிபுரியும்போது தனிப்பட்ட சூழ்நிலையில் இருக்கும் காரணத்தினால் இதனைத் தனித்ததொரு பணி என்று கூறுவதே சாலப் பொருந்தும். பெரும் நிறுவனங்களில் பல்வேறு பணியாளர்களின் பணிகள் ஒருமுகப்படுத்தப்படா விட்டால் அந்நிறுவனங்கள் தங்கள் நோக்கங்களை எளிதில் அடைய முடியாது. ஒரு கால் பந்தாட்டக் குழுவில் பங்கு கொள்பவர்களுக்கு இடையில் ஒரு முகப்படுத்துதல் இல்லை எனில் விளையாட்டுக் குழுவின்நோக்கத்தினை எய்த இயலாது. பந்தும் எதிர்க்குழுவின் களத்தினை நோக்கிச் செல்லாது. எனவே, குழுவின் தலைவர் பங்குகொள்பவர்களின் திறமைக்கு ஏற்ப ஒவ்வொருவருக்கும் ஓர் இடத்தைக் குறிப்பிட்டுக் கொடுத்து வெற்றிபெற முயல்கிறார். சுருங்கக் கூறின், பல் வேறுப்பட்ட பணியாள்களின் பல தன்மை வாய்ந்த பணிகளை ஒன்றாகக் கலந்து அவற்றிற்கு இடையே உள்ள வேற்றுமைகளை நீக்கி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்த ஒரே திசையை நோக்கிச் செயல்படுவதே ஒரு முகப்படுத்துதல் ஆகும் என்று கூறலாம்.

6. செயல் ஊக்கம் அளித்தல் (Motivation)

மேலாளர் உற்பத்திக்குத் தேவையான எல்லாப் பண்டங்களையும் அளித்தாலுங்கூட, பணியாள்களின் ஒத்துழைப்பு இன்றி இப்பண்டங்கள் நுகரும் பண்டங்களாக மாற்றப்பட மாட்டா. எனவே, உற்பத்திக்கு மனித ஒத்துழைப்புத் தேவைப்படுகிறது. ஒவ்வொரு மனிதனும் உரியமுறையில் மன நிறைவு பெற்றால்தான் உழைக்க முயலுவான். நல்ல ஊதியம்

அளிப்பதன் மூலமும் நல்ல பணிச் சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துவதன் மூலமும் பணியாளரின் தனிப்பட்ட திறமையைப் பாராட்டுவதன் மூலமும், ஒவ்வொரு பணியாளரையும் மன நிறைவு எய்தச் செய்யலாம். செயல் ஊக்கம் அளித்தல் மனித உழைப்பிற்கான உண்மைக்காரணங்களை அறிய முயல்கிறது. அவ்வாறு அறிந்த பிறகு, பணியாள்களின் அடிப்படைத் தேவைகளையும் சமூகத் தேவைகளையும் நிறைவுபெறச் செய்ய விழைகிறது. எனவே, பணியாளர்களைப் பணிபுரியத் தூண்டுதலையே செயல் ஊக்கம் அளித்தல் என்று கூறுகிறோம்.

7. கட்டுப்பாடு செய்தல் (Controling)

கட்டுப்பாடு, செயல்கள் திட்டப்படி நடைபெற வழிவகுக்கிறது. ஒரு மேலாளர் இதரப் பணிகளை உரிய முறையில் செவ்வனே செய்வாரேயானால், அவரைப் பொறுத்தமட்டில் இப்பணி தேவையற்றது ஆகிறது. ஆனால், தவறு செய்வது மனித இயல்பு என்பதற்கு ஏற்பப் பணியாள்கள் ஒருசில தவறுகள் புரியலாம். பணியாள்களுக்கிடையே உள்ள மனவேற்றுமை காரணமாகத் திட்டம் சரியாகச் செயல்படுத்தப்படாமல் போகலாம். திட்டம் பயனற்ற தன்மை வாய்ந்ததாக மாறலாம். எனவே, இவையாவும் தடுக்கப்பட்டு, ஆரம்ப நிலையிலேயே சரிசெய்யப்படாவிடில் நிறுவனம் மிக அதிகமாகப் பாதிக்கப்படலாம். எனவே, இப் பணியினைப் புரியும்முகத்தான் கட்டுப்பாடு ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் ஆரம்பப் பகுதியிலும் மிக அவசியமாகிறது.

கட்டுப்பாடு, செயலாற்றலை அளவிடுகிறது; தவறுகளைத் திருத்துகிறது; திட்டத்தினை உரிய முறையில் அடைய வழி வகுக்கிறது. ஒரு மாணவன் சிறந்த அறிஞனாக இருப்பினும் அவ்வப்போது தேர்வு வைத்து அம் மாணவனின் நிலையை அவனுக்கு சுட்டிக்காட்டாவிட்டால் அம்மாணவனின் நிலை அவனுக்கே புரியாது; திறமையை வளர்க்க முயலான், தவறுகளை உணரான்.

அதுபோன்றே கட்டுப்பாடு இல்லாமல் திட்டத்தின் தவறுகளைச் சுட்டிக்காட்ட இயலாது. திட்டம் தீட்டுதல் கட்டுப்பாட்டிற்கு முந்திய நிலையில் இருப்பினும், திட்டங்கள் தாமாகவே உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.

கட்டுப்பாட்டின்மூலம் திட்டத்தில் எந்த இடத்தில் தவறு நிகழ்ந்தது என்பதனையும் அத் தவற்றுக்குப் பொறுப்பானவர் யார் என்பதனையும் அறிந்து, தவறுகள் திருத்தப்படுகின்றன. பிரவ் என்பவருடைய கருத்துப்படி செயல்களைத் திட்டத்துடன் ஒப்பிடுவித கட்டுப்பாடு ஆகும். இன்றைய நிலையில் கட்டுப்பாடு இன்றியமையாதது ஆகிறது.

4. திட்டம் தீட்டுதல்

மேலாண்மைப் பணிகளில் மிக முக்கியமான பணி 'திட்ட மிடுதல்' ஆகும். வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் திட்டம் இன்றியமையாதது ஆகிறது. ஒவ்வொரு நபரும் தகுந்த திட்டத்துடனேயே வாழ்க்கை நடத்துகின்றார். ஓர் ஆசிரியர், மாணவர், குடும்பத்தலைவர், விளையாட்டுக்குழுத் தலைவர் ஆகிய எல்லோருக்கும் திட்டம் இன்றியமையாதது ஆகிறது. எனவே, தொழில் நிறுவனம் இதற்கு ஒரு விலக்கன்று. தொழில் நிறுவனங்களைப் பொறுத்தமட்டில் திட்டம் தீட்டுதல் முக்கிய மான இடத்தைப் பெறுகிறது. இக் காலத்தில் மேலாளர்கள் அடிக்கடி மாறும் சூழ்நிலையைப் பெற்ற பொருளாதார நிலை யில் செயலாற்றுகின்றார்கள். ஏற்படும் மாற்றங்கள் எதிர் பாராதவையாகவும் விரைவுத் தன்மையைப் பெற்றவையாக வும் அமைகின்றன. இச் சிக்கல்களைத் தீர்க்கவேண்டிய பொறுப்பு மேலாளர்களையே சாரும்.

தகுந்த திட்டத்தின்மூலம் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள சிக்கல்களை எளிதில் களைந்து எறியலாம். திறமை வாய்ந்த மேலாளர்கள் சிக்கல்களை முன்கூட்டியே கணக்கிடுகின்றார்கள். திறமையற்ற மேலாளர் சிக்கலுடன் போராடுகின்றார். சிக்கல்களை எளிதில் தீர்க்க முடிவதில்லை. இதன் முக்கியக் காரணமாக அமைவது திட்டம் தீட்டுதலே ஆகும்.

திறமைமிக்க மேலாளர் நடவடிக்கையின் செயல்முறை யினை நன்கு கணக்கிட்டுக் கொள்கிறார். திறமை அற்ற மேலாளர் அவ்வாறு செய்வதில்லை. முன்னேற்றமடைய விரும்பும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் திட்டமிடுதலுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளித்தல் வேண்டும். சுருங்கக்கூறின் திட்ட மிடுதல் தவிர்க்க முடியாதது ஆகும். இது நிறுவனத்தின் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கு அடிப்படைக்கோளாக அமைகிறது.

எனவேதான், திட்டமிடுதல் மேலாண்மைப் பணிகளில் தலையாய பணியாக் கருதப்படுகிறது. இப்பணியின் அடிப்படையில்தான் மேலாளரின் இதரப் பணிகள் அமைகின்றன. உரிய திட்டம் இன்றி ஒழுங்கு அமைத்தலோ பணியாளரை நியமித்தலோ ஒருமுகப்படுத்துதலோ கட்டுப்பாடு செய்தலோ இயலாது.

திட்டத்தின் பொருள்

திட்டம் என்னும் சொல்லின் பொருள் முரண்பாடு கொண்டுள்ளதாக அமைதுள்ளது. ஒரு சிலருடைய கருத்துப்படி இது ஒரு தனிப்பட்ட நடவடிக்கை ஆகும். ஆனால், எஞ்சிய பலர் இதனை இதர நடவடிக்கைகளின் ஒரு பகுதியாகவே கருதுகின்றனர். ஒரு சிலர் திட்டம் தீட்டுதலுக்கும், முடிவாக்கலுக்கும் இடையே எவ்வித வேறுபாடும் காண்பதில்லை. ஆனால், இக்கருத்துத் தவறானது ஆகும். திட்டமிடல் வேறு, முடிவாக்கல் வேறு.

இதுபோன்றே 'திட்டமிடல்' என்னும்சொல்லும் 'திட்டம்' என்னும் சொல்லும் ஒரே பொருளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இதுவும் தவறானது ஆகும். திட்டமிடல் ஒரு நடவடிக்கை. திட்டம் என்பது ஒரு முறை. இம் முறைமூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைய முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன.

எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் திட்டமிடல் என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் கொடுத்தல் இயலாது எனினும் ஜார்ஜ் டெரி என்பவர் திட்டமிடல் என்பதற்குக் கீழ்க்கண்ட இலக்கணம் கொடுக்கிறார்.

'நிகழ்ச்சிகளைத் தேர்ந்து எடுத்து, அவற்றை ஒருமுகப்படுத்தி, ஊகத்தின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரியமுறையில் அடையச்செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகளைத் தீட்டுவது திட்டமாகும்.'

எனவே, திட்டமிடல் என்பது முக்கியமாகச் செயல்முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தலையே குறிக்கிறது. எனவே, நோக்கங்களை அடையப்பல்வேறு மாற்றுவழிகள் இருக்கும் நிலையில் தான் திட்டம் தீட்டுவதற்கான அவசியம் வருகிறது. சுருங்கக் கூறின், திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்தல் வேண்டும்; நோக்கங்கள், ஏன் செய்யப்படவேண்டும்; கருத்துகள், எப்படிச் செய்யப்படவேண்டும்; செயல்முறை, எங்குச் செய்யப்படவேண்டும்; திட்டம் செயல்படுத்தப்படவேண்டிய இடம்; எப்

பொழுது செய்யப்படவேண்டும்; திட்டத்தின் காலம்; திட்டத்திற்குத் தேவையான பணியாளர்கள்; எதன்மூலம் திட்டத்தைச் செயல்படுத்தவேண்டும்; திட்டத்தின் சாதனங்கள் ஆகியவற்றை நிர்ணயம் செய்தல் ஆகும்.

திட்டம் தீட்டுதலின் முக்கியத்துவம்

பொதுவாக மேலாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செய்வதற்கு முன்பு தாங்கள் என்ன பணிகளைச் செய்யவிருக்கிறார்கள் என்று முன்கூட்டியே கணக்கிட்டுக் கொள்கிறார்கள். ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு சில மேலாளர்கள் இவ்வாறு செய்யாது சூழ்நிலைக்கேற்ப அவ்வப்போது கருத்தில் தோன்றும் செயல்களைப் புரிகிறார்கள். திட்டம் தீட்டுதலும் செயல்படுதலைப் போன்று முக்கியமானதே. எனவே, திட்டம் இன்றிச் செயல்புரிதல் அவ்வளவு விரும்பத்தக்கதன்று. ஏனெனில்,

1. செயல் நீண்டகாலம் புரியவேண்டிய நிலையில் இருந்தால் திட்டம் இன்றிச் செய்யப்படும் அச் செயல் உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.
2. திட்டத்துடன் செய்யப்படும் செயல்கள் அவையாகவே அமைவதுபோல் அமையாது மேலாளர்கள் விரும்பும் வகையில் அமைகின்றன.
3. திட்டம் தீட்டுதல் நிறுவனத்தின் முழுநோக்கினை அடைய வழிவகுக்கிறது.
4. திட்டம் தீட்டுதல்மூலம் உற்பத்திச் செலவு குறைக்கப்படுகிறது.
5. திட்டம் தீட்டுதல் தெளிவில்லா நிலையையும், எதிர்பாராமல் ஏற்படும் மாற்றங்களையும் தவிர்க்கிறது.
6. திட்டம் தீட்டுதல் கட்டுப்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.

திட்டமிடலின் கூறுகள்

திட்டமிடல் கீழ்க்கண்டவாறு பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

1. நோக்கங்கள் (Objectives)

திட்டத்தின் முதல் கூறு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தல் ஆகும். இது, மேலாண்மையின் இதரப்

பணிகள் எந்த இலக்கை நோக்கிப் புரியப்படவிருக்கின்றன என்பதை விளக்குகின்றது. நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறையும் ஒவ்வொரு நோக்கினைக்கொண்டு இருக்கலாம். ஆனால், அந் நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் நோக்கங்களும் ஒருமுகப் பட்டிருத்தல் வேண்டும்.

2. கொள்கை முறைகள் (Policies)

கொள்கை முறைகள், பணியாளர்கள் செயலாற்றுவது குறித்து நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட எழுத்துமூலமான அறிக்கை கள் அல்லது வாய்ச்சொல்மூலம் நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட ஒப்பந்தங்கள் ஆகும். இக்கொள்கை முறைகளை, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய முயற்சி செய்யும்போது எழும் சிக்கல் களைத் தீர்க்க ஆயத்தம் செய்யப்பட்ட விளக்கம் என்று கூறலாம். இவ்வாறு ஆயத்தம் செய்யப்பட்ட விளக்கங்கள் இருப்பதன் காரணமாகச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் ஏற்படும் காலதாமதம் தவிர்க்கப்படுகிறது.

3. வரையளவு (Standard)

வரையளவு மேலாண்மையால் மேற்கோளாகப் பயன் படுத்தப்படுகிறது என்று கூறலாம். வரையளவின் மூலமே நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையும் அடையப்பட்டு விட்டனவா? அந்நோக்கங்கள் உரிய முறையில் அடையப்பட்டு விட்டனவா? என அறியமுடிகிறது.

4. செயல்முறை (Procedure)

எதிர்கால நடவடிக்கைகளைக் கடைப்பிடிக்கும் வழியையே செயல்முறை என்று கூறுகிறோம். அஃதாவது ஒவ்வொரு நட வடிக்கையும் எவ்வாறு செய்யப்படுதல் வேண்டும் என்று இது விளக்குகிறது. கொள்கைமுறையின் அடிப்படையில், நிறு வனத்தின் நோக்கங்களை அடைய வகுக்கப்படும் பாதையே செயல்முறை என்று கூறலாம். கொள்கைமுறையைவிடச் செயல்முறை அதிக உறுதியானது.

5. நிகழ்ச்சி முறை (Programme)

நோக்கங்கள், கொள்கைமுறைகள், செயல்முறைகள் ஆகியவை நிகழ்ச்சிமுறை வழியாகத்தான் இறுதி நடவடிக்கை கள் ஆகின்றன. சுருங்கக்கூறின் நிகழ்ச்சிமுறை என்பது உரிய முறையில் கொள்கைமுறையின அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையத் தீட்டப்பட்ட திட்டம் என்று கூறலாம்.

6. திட்டப்பட்டியல் (Budget)

எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவின் அளவைக்கொண்ட பட்டியலையே திட்டப்பட்டியல் என்று கூறுகிறோம். திட்டப்பட்டியல் தொகை அளவினதாகவும் எண்ணிக்கை அளவினதாகவும் எடை அளவினதாகவும் இருக்கலாம். இவ்வாறு தீட்டப்பட்டுள்ள திட்டப்பட்டியல் ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவிலேயே தீட்டப்பட்டிருக்கும். திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாட்டிற்கு ஆதாரமாக அமைகிறது.

7. முறை (Method)

ஒரு நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட பணியாள் செயல்முறையை எவ்வாறு செயல்படுத்த வேண்டும் என்று விளக்கிக் கூறுவதே **'முறை'** என்பது ஆகும். இக் கூறின் அடிப்படையில்தான் நிறுவனத்தின் மேலாளர் தனிப்பட்ட பணியாளரின் திறமையைப் பெருக்க முடிகிறது.

8. நடைமுறைத் திறம் (Strategy)

தொழில்நிறுவனங்கள் ஒரே நிலையில் இருப்பவை அல்ல; எதிர்பாராப் பல மாற்றங்களை அளிப்பவை. எதிர்பாராமல் ஏற்படும் அம் மாற்றங்களை மேலாளர்கள் உரிய முறையில் தவிர்க்க வேண்டும். எனவே, நடைமுறைத் திறம் என்பது நிறுவனத்தில் எதிர்பாராமல் ஏற்படும் மாற்றங்களைத் தவிர்க்கும் ஒரு நடவடிக்கை என்று கூறலாம்.

திட்டம் தீட்டுதலின் சிறப்புத் தன்மைகள்

1. திட்டம், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் பொருட்டே தீட்டப்படுவதால் திட்டத்திற்கும் அத் திட்டம் செயல்படுத்தப்படும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுக்கும் நெருங்கிய தொடர்பு உள்ளது.

2. திட்டத்தின் முக்கியச் சாரம் முன் ஆய்வு ஆகும்.

3. திட்டம் தீட்டுதல் முதன்மையானது. அஃதாவது மேலாண்மை, இதர பணிகளுக்கு முன்னரே செய்ய வேண்டிய பணி, திட்டம் தீட்டுதல் ஆகும்.

4. மாற்று நடவடிக்கைகளுக்குள் ஒரு சிறந்த நடவடிக்கையைத் தேர்ந்து எடுப்பதே திட்டம் தீட்டுதல் ஆகும். ஒரு செயலுக்கு மாற்று நடவடிக்கை இல்லையெனில், அச்

செயலைச் செய்வதற்குத் திட்டம் தீட்ட வேண்டிய அவசியமில்லை.

5. திட்டமிடல் தொடர்ச்சி பெற்றது. ஒரு நிறுவனம் தொடர்ந்து செயல்படுமானால் அந்நிறுவனத்திற்குத் தொடர்ச்சியாகத் திட்டம் தீட்டுதல் வேண்டும்.
6, திட்டம் மாறுபாட்டிற்கு இடந்தரும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.
7. ஒரு நிறுவனத்தின் திட்டம் அந் நிறுவனத்தின் துறைகளின் திட்டங்களினால் பின்னிப் பிணையப் பட்டு இருக்கவேண்டும்.
8. திட்டம் சரிநுட்பம் வாய்ந்ததாக அமைந்திருக்க வேண்டும்.
9. திட்டம் தீட்டுதல் முழுமையாக அமைந்திருத்தல் வேண்டும். அஃதாவது, நிறுவனம் முழுவதற்கும் திட்டம் தீட்டப்பட்டு இருக்க வேண்டும்.

திட்டம் தீட்டுதலின் கட்டங்கள்

திட்டங்கள் ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட நிறுவனத்திற்காகத் தீட்டப்பட்டாலும் திட்டங்களின் தன்மைகள், நிறுவனங்களின் தலைமைப் பணிமுதல்வர்களின் விருப்பத்திற்கு ஏற்றாற்போல் இருப்பினும் திட்டம் உரிய பயனை அளிக்க, கீழ்க்கண்ட கட்டங்களை அடைய நேரிடுகிறது.

1. திட்டத்தின் முக்கியக் குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்தல்.
2. அக் குறிக்கோள்களை அடைய அந் நிறுவனம் மேற் கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளை நிர்ணயம் செய்தல்.
3. நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட நடவடிக்கைகளை அலசி ஆராய்தல்.
4. திட்டங்களின் மெய்க்கோள்களை நிர்ணயம் செய்தல்- ஒவ்வொரு திட்டமும் பல்வேறு மேற்கோள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. அந்த மேற்கோள் களை முடிவு செய்வதே மெய்க்கோள்களை நிர்ணயம் செய்தல் ஆகும்.
5. திட்டத்தைச் செயல்படுத்துவதற்கான மாற்று நட வடிக்கைகளை அலசி ஆராய்தல்.
6, திட்டத்தைச் செயல்படுத்துவதற்கான சிறந்த நட வடிக்கையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.
7. ஆக்கப்பெற்ற திட்டங்களை (derivative plans) முடிவு செய்தல் திட்டம் முழுவதாக நன்முறையில் செயல் படுத்தப்பட வேண்டுமானால் அதற்கு உறுதுணையாக

இருக்கும் வகையில் ஆக்கப்பெற்ற திட்டங்களைத் தீட்டுதல் வேண்டும்.

8. திட்டம் செயல்படுத்துவதற்கான செயல்களை முறைப் படுத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

9. கீழ்ப்பணியாளர்கள் திட்டத்தில் பங்குகொள்ளும் நிலையினை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

10. மாறும் தன்மைகளுக்கு ஏற்பத் திட்டத்தில் சில மாற்றங்களைச் செய்து நடைமுறைத் திறமையைப் பயன்படுத்தித் திட்டத்தைச் செம்மையான முறையில் செயல்படுத்த வேண்டும்.

திட்டம் தீட்டப்படுவதால் ஏற்படும் நன்மைகள்

திட்டம் தீட்டப்படுவதால் ஒரு நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை அடைகிறது.

1. அந்நிறுவனம் தன்னுடைய நோக்கங்கள் முழுவதையும் உரிய காலத்தில், உரிய முறையில் அடைய முடிகிறது.

2. எதிர்காலத்தில் நிகழவிருக்கும் பிரச்சினைகளை முன் கூட்டியே முன் ஆய்வுசெய்து அதற்கான தீர்வுகளுக்கு ஆயத்தம் செய்ய வழிவகுக்கிறது.

3. நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் கவனமும் நிறுவனத்தின்நோக்கங்களை அடைவதிலேயே முனைந் திருக்கிறது.

4. செயலாக்கச் செலவு குறைகிறது.

5. சிறந்த கட்டுப்பாட்டுக்கு வழிவகுக்கிறது.

6. ஒரு மேலாளருக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

7. எதிர்பாராமல் நிகழும் மாற்றங்களை முன் ஆய்வு செய்து நிறுவனத்தின் நிலையைப் பாதுகாக்கிறது.

8. மேலாளர் விரும்பும் வகையில் நிறுவனம் செயல்பட வழிவகுக்கிறது. செயல்கள் அவை போகும் வழியில் அமைவதில்லை. அஃதாவது, நிறுவனத்தின் செயற் பாடுகள் மேலாளரின் முழுக் கட்டுப்பாட்டிற்குள் அமைந்திருக்கின்றன.

9. மேலாண்மையின் ஒழுங்கு அமைத்தல், ஒருமுகப்படுத் துதல் போன்ற பணிகளைச் செவ்வனே புரிய இப் பணி வழி வகுக்கிறது.

திட்டத்தின் வரையறைகள்

1. திட்டம் செயல்படும் நிலையில் திட்டத்தில் மாற்றம் ஏற்படுமேயானால், திட்டம் உரிய பயனை அளிப்ப தில்லை. அஃதாவது, திட்டத்திற்காக மேற்கொள்ளப்

பட்ட மேற்கோள்கள் தவறாக அமைந்தால் திட்டமும் தவறாக அமையும்.

2. திட்டத்தின் உத்திகள் இன்னும் முழுமையாக வளர்ச்சி அடையவில்லை.

3. திட்டத்தினால் ஏற்படும் நன்மைகளைவிட அதற்காகச் செய்யப்படும் செலவு மிக அதிகமாகும்.

4. திட்டம் செயல்படுத்தப்படும்போது நடவடிக்கைகளை உறுதியான முறையில் செயல்படுத்துவதால் பணியாள்களின் நற்றொடக்கம் பாதிக்கப்படுகிறது. பணியாள்களின் கருத்துகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதில்லை.

5. பணிமாற்றத்திற்கு உட்பட்ட பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை திட்டத்திற்கு அதிக வாய்ப்பில்லை.

6. திட்டம் தீட்டுதல், செயல்படுத்துதலைக் காலதாமதம் ஆக்குகிறது.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள வரையறைகள் பொதுத் தன்மை பெற்றவை அல்ல. ஒரு சில நிறுவனங்களுக்கே பொருத்தமானவை. எனவே, தகுந்த கவனத்துடன் திட்டங்கள் தீட்டப்படுமேயானால், அக் குறைபாடுகள் ஓரளவிற்கு நீக்கப் படலாம்.

திட்டம் தீட்டப்படும்போது ஏற்படுகின்ற பொதுவான குறைகள்

1. தெளிவான நோக்கங்கள் இன்றித் திட்டம் தீட்டப் படுதல்.
2. மேலாளர்களின் பங்கும் ஒத்துழைப்பும் இன்றித்திட்டம் தீட்டப்படுதல்.
3. நிறுவனம் முழுமைக்காக அல்லது நிறுவனத்தின் ஒரு துறைக்கா மட்டும் திட்டம் தீட்டப்படுதல்.
4. திட்டத்தின் பயனை ஆய்வு செய்யாமல் திட்டத்தின் காலத்தினை மிகக் குறுகியதாக்குதல்.
5. தொழில்துறை அறிவு பெற்றிராத வெளியாள்களைத் திட்டம் தீட்டப் பயன்படுத்துதல்
6. திட்டத்தின் பயனை உடனே எதிர்பார்த்தல்.
7. திட்டம் நூற்றுக்கு நூறு பங்கு சரியாக அமையும் எனக் கருத்துக் கொள்ளுதல்.

வினாக்கள்

1. தற்கால உலகில் திட்டம் தீட்டுதல் எவ்வாறு இன்றி யமையாதது என்பதை விளக்குக.
2. திட்டம் தீட்டுதலுக்கு இலக்கணம் கொடுத்துத் திட்டத்தினுடைய சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க.
3. திட்டத்தின் கூறுகள் யாவை?
4. திட்டத்தின் கட்டங்களை ஆய்க.
5. திட்டத்தின் நன்மை தீமைகளை விவரிக்க.
6. திட்டங்கள் தீட்டப்படும்போது நேரக்கூடிய பொது வான குறைபாடுகள் யாவை ?

5. திட்டத்தின் கூறுகள்

திட்டத்தைப்பற்றிய பொதுக் குறிப்பை அறிந்த நாம் அது பற்றிய முழு விவரங்களை நன்கு அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும். திட்டம் என்னும் சொல் தனிப்பட்ட முறையில் பயன் படுத்தப்பட்டாலும், திட்டம் தீட்டப்படும்போது, அது செம்மையாக அமைய, திட்டத்துடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டுள்ள திட்டத்தின் நோக்கங்கள், கொள்கை முறைகள், செயல்முறைகள் போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். ஏனெனில், இவைதாம் திட்டத்தின்காரணிகளாகக் கருதப்படுகின்றன. எனவே, திட்டம் செம்மையாக அமைய உறுதுணையாக இருக்கும் காரணிகளைத் திட்டத்தின் கூறுகள் என்று கூறுகிறோம்.

கீழ்க்கண்டவை திட்டத்தின் கூறுகளாகக் கருதப்படுகின்றன.

1. நோக்கங்கள் (Objectives).
2. கொள்கைமுறைகள் (Policies).
3. வரையளவு (Standard).
4. செயல்முறை (Procedure).
5. நிகழ்ச்சி முறை (Programme).
6. திட்டப்பட்டியல் (Budget).
7. முறை (Method).
8. நடைமுறைத் திறம் (Strategy).

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள திட்டத்தின் கூறுகளில் இறுதி ஆறு கூறுகளைப்பற்றிச் சென்ற அத்தியாயத்தில் கொடுத்த விளக்கமே போதுமானது. எனவே, முதல் இரு கூறுகளைப் பற்றி மேலும் சில விவரங்களை இவ்வத்தியாயத்தில் காண்போம்.

1. நோக்கங்கள்

திட்டத்தின் முக்கியமான பணி, ஒரு நிறுவனம் எந் நோக்கங்களுடன் ஆரம்பிக்கப்பட்டுள்ளது எனத் திட்டவட்டமாக அறுதியிட்டுக் குறிப்பிடுவதாகும். அந்நோக்கங்களை அடையவே மேலாளர்கள் நிறுவனத்தை மேலாண்மை செய்கின்றார்கள். நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்வதே திட்டம் தீட்டுவதன் முதல் படியாக அமைவதால், திட்டம் தீட்டுபவர்கள் மிகுந்த கவனத்துடன் செயல்படவேண்டும். குறிப்பிட்ட நோக்கம் ஏதும் இன்றித் தீட்டப்படும் திட்டம், செல்ல வேண்டிய இடம் நிர்ணயம் செய்யாது கிளப்பப்பட்ட படகு போன்றதாகும். நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தல், அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்கள், ஒரே நோக்குடன் பணிபுரிய வழிவகுக்கிறது. எனவே, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தல் மேலாளரின் தலையாய பணிகளுள் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. எனவே, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைக் நிர்ணயம் செய்யும்போது மேலாளர், கீழ்க் கண்ட கருத்துகளைக் கவனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

1. ஒவ்வொரு துறையின் நோக்கங்களும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் நிர்ணயம் செய்யப் படவேண்டும். அஃதாவது, துறைகளின் நோக்கங் களும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களும் ஒருமுகப்படுத்தப் பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
2. நோக்கங்கள் குழப்பம் ஏதும் இன்றித் தெளிவாகக் கொடுக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
3. நோக்கங்கள் அடையக்கூடியவையாகவே இருத்தல் வேண்டும்.
4. நிறுவனத்தைக் கட்டுப்படுத்தும் புறச்சூழ்நிலையையும் கருத்தில் கொண்டு திட்டம் தீட்டப்படுதல் வேண்டும்.
5. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைக் காலத்திற்கு ஏற்றார் போல் மாற்றுதல் வேண்டும்.

நோக்கங்களை வகைப்படுத்தல்

நோக்கங்களைப் பல்வேறு முறையில் வகைப்படுத்தலாம். நோக்கங்களின் தன்மையின் அடிப்படையில் நோக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு ஆறு பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தலாம்.

1. இலாபம் ஈட்ட.
2. பண்டங்கள் அல்லது பணிகளை அளிக்க.

3. இதர நிறுவனங்களுடன் போட்டி இட.
4. பணியாள்களுக்குப் போதிய வசதிகள் அளிக்க.
5. நிறுவனத்தை விரிவுபடுத்த.
6. நிறுவனத்தைத் திறம்பட மேலாண்மை செய்ய.

நோக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. **பொருளாதார நோக்கங்கள்**— நிறுவனத்திற்கு இலாபம் ஈட்டுதல்
2. **சமூகச் சார்பான நோக்கங்கள்**—நுகர்வோருக்கு வேண்டியபண்டங்கள் அளித்தல், பணியாளர்களுக்குப் பண வசதி செய்தல் போன்றவை.

3. **கொடை குண நோக்கங்கள்**—மக்கள் நலனைக் கருதிப் பல்வகையான ஆராய்ச்சிக்கு வகை செய்தல்.

செயல்படுத்துபவர்களின் அடிப்படையில் நோக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. பொது நோக்கங்கள்.
2. மேல்நிலைத் திட்டமான நோக்கங்கள்.
3. கீழ்நிலைத் திட்டமான நோக்கங்கள்.

பொது நோக்கங்கள்

ஒரு நிறுவனம் எந் நோக்கங்களுக்காக ஆரம்பிக்கப்படுகின்றதோ அந் நோக்கங்களே பொது நோக்கங்கள் எனப்படும். அந் நிறுவனத்தின் பல துறைகளின் நோக்கங்கள் எல்லாம் ஒன்று திரட்டி மொத்தமாகக் குறிப்பிடும்போது அவற்றை அந் நிறுவனத்தின் பொது நோக்கங்கள் என்று கூறுகிறோம். பெரும்பாலோர் இலாபம் ஈட்டுவது ஒன்றே ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் நோக்கமெனக் கருதுக் கொண்டுள்ளனர். இது முற்றிலும் தவறானது ஆகும். எந்த ஒரு நிறுவனமும் இலாபம் ஈட்டும் நோக்குடன் மட்டும் தொடங்கப்படுவதில்லை. இலாபம் ஈட்டுவது மட்டும் தொழில் தொடங்கப்படுவதன் நோக்கமெனக் கூறினால், செல்வம் மிக்க டாட்டா, பிர்லா போன்ற தொழில் அதிபர்கள் புதிய தொழில் நிறுவனங்களைத் தொடங்க வேண்டிய அவசியம் இல்லை. இருப்பினும், இவர்கள் போன்றோர் புதிய புதிய தொழில்நிறுவனங்களைத் தொடங்குவது, இலாபம் ஈட்டுவதுமட்டும் தொழில்நிறுவனத்தின் நோக்கமன்று என்ற கருத்தினைத் தெளிவாக விளக்குகிறது. புதிய முறையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல், பொது

மக்களுக்கு நல்ல தரமான பண்டங்களை அளித்தல், பொது மக்களுக்கு வேலை வாய்ப்பினை அளித்தல், புகழ்பெற்ற தொழில் அதிபராகத் திகழ வேண்டுமென விரும்புதல், நல்ல தரமான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்து வெளிநாட்டிற்கு அனுப்பி, நாட்டிற்குப் புகழ் ஈட்டிக் கொடுத்தல் போன்றவை ஒரு நிறுவனத்தின் பொது நோக்கங்களாக அமையலாம்.

மேல்மட்ட நோக்கங்கள்

இந்நோக்கங்கள் உயர்இன நோக்கங்கள் என்று குறிப்பிடப் படுகின்றன. இவை நிறுவனத்தினுடைய முக்கியக் குறிக்கோள் களைக் குறிப்பிடுகின்றன. எனவே, இந்நோக்கங்கள் நிறுவனம் முழுவதற்கும் பொருத்தமானவை.

கீழ்நிலைமட்ட நோக்கங்கள்

இந் நோக்கங்கள் சிற்றியல் நோக்கங்கள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன. இவை நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கங் களுக்குத் துணை நோக்கங்களாகக் கருதப்படுகின்றன. இந் நோக்கங்கள் பல்வேறு துறைகட்கும் தனித்தனியாக நிர்ணயிக் கப்படலாம். இருப்பினும் இந்நோக்கங்களும் மேல்நிலைமட்ட நோக்கங்களைப் போன்றே முக்கியமானவையேயாகும்.

நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தலின் நன்மைகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்வதால் நிறுவனத்திற்குக் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. திட்டத்தை உரிய முறையில் செயல்படுத்த முடிகிறது.
2. பரவலாக்கும் பணியை உரிய முறையில் செயல்படுத்த முடிகிறது.
3. பல்வேறு நோக்கங்களைப் பல துறைகளுக்குப் பகிர்ந் தளித்து ஒருமுகப்படுத்தும் பணியைச் செம்மையாகச் செயல்படுத்த முடிகிறது.
4. ஒவ்வொரு துறையின் நோக்கங்களும் நிர்ணயம் செய்யப்படுவதால், அத் துறையில் உள்ள பணியாளர் களுக்குச் செயல் ஊக்கம் அளிக்க முடிகிறது.
5. மேலாளர்களுக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள கருத்து வேறுபாடு குறைகிறது.

நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தலினால் ஏற்படும் இன்னல்கள்

1. நோக்கங்களை ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அளந்து மதிப்பிட இயலாது. எடுத்துக்காட்டாக, நிறுவனத்தின் ஒரு துறையை விரிவாக்கம் செய்யவேண்டும் என்ற ஒரு நோக்கம் இருக்குமேயானால், எந்த அளவிற்கு விரிவாக்கம் செய்யவேண்டும் என்று ஒருசில சந்தர்ப் பங்களில் அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது.

2. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசில நோக்கங்கள் மாறு பட்ட கருத்து உடையனவாக அமையலாம்.

3. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் சிற்றியல் நோக்கங்களுக்கு உயரினநோக்கங்களை விட அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கும்படியான நிலை ஏற்படலாம்.

2. கொள்கை முறை

திட்டத்தின் ஒரு வகையே கொள்கை முறை என்று கூறு வது தவறு ஆகாது. பணிமுதல்வர்கள் நிறுவனத்தின் நோக் கங்களை எய்த, கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகளைச் சுட்டிக் காட்டி வழிகாட்டியாக அமைவதே கொள்கை முறை எனக் கூறலாம். நிறுவனத்தில் மீண்டும் மீண்டும் எழும் பிரச்சினைகளுக்கு நிரந்தரமாகத் தயாரிக்கப்பட்ட விளக்கங் களே கொள்கை முறைகள். கொள்கை முறைகள் கீழ்ப்பணி யாளர்களுக்கு மிகவும் உதவி புரிகின்றன. கொள்கை முறை உற்பத்தியைப் பற்றியதாகவோ, விற்பனைப் பற்றியதாகவோ, நிதியைப்பற்றியதாகவோ இருக்கலாம் எந்த வழிமூலம் நிறு வனத்தின் நோக்கங்களை அடையலாம் என்று விளக்குவதே கொள்கை முறையின் முக்கியப் பணியாகும்.

கொள்கை முறையின் தத்துவம்

1. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எவ்வாறு அடையலாம் என்பதை நடைமுறையில் விளக்குகிறது.
2. இந்து உரிமை ஒப்படைப்புக்கு வழி வகுக்கிறது.
3. கீழ்ப்பணியாளர்களின் பொறுப்புக் குறைக்கப்படுகிறது.
4. நிறுவனத்தின் பல பிரச்சினைகளுக்கு நிரந்தரமான விளக்கமாக அமைவதால். கொள்கை முறை இருப் பதன் காரணமாக மேலாளர்களின் பொறுப்புக் குறைகிறது.

கொள்கை முறைகளின் வகைகள்

கொள்கை முறைகளைப் பல்வேறு அடிப்படையில் வகைப் படுத்தலாம். முதல் அடிப்படையில் கொள்கை முறைகளைக் கீழ்க் கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம். அவை :

1. பிறப்பிக்கப்பட்ட கொள்கை முறை (Orginated policy),
2. அழைக்கப்பட்ட கொள்கை முறை,
3. சுமத்தப்பட்ட கொள்கை முறை,

செயலாட்சித் தலைவர்களால் நிர்ணயம் செய்யப்பட்டு நிறுவனத்தில் செயல்படுத்தப்படும் கொள்கைகளைப் **பிறப்பிக்கப்பட்ட கொள்கை முறை** என்று கூறுகிறோம்.

கீழ்ப்பணியாளர்களின் வேண்டுகோள்கட்கு இணங்க நிர்ணயம் செய்யப்படும் கொள்கை முறை **அழைக்கப்பட்ட கொள்கை முறை** எனப்படுகிறது. இவ்வகையில் கீழ்ப்பணியாளர்களின் அழைப்பிற்கு அல்லது வேண்டுகோளுக்கு ஏற்ப, மேலாளர்களால் கொள்கை முறை எனப்படுகிறது.

ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அரசு, தொழிற்சங்கங்கள் போன்றவற்றின் நிர்ப்பந்தத்தின் பேரில். ஒரு நிறுவனம் கொள்கை முறையினை நிர்ணயிக்கும்படி நிகழலாம். இவ்வகைக்கொள்கை முறை **சுமத்தப்பட்ட கொள்கை முறை** என்று அழைக்கப்படுகிறது.

மேலாளர்களின் பணிகள் அடிப்படையில் கொள்கை முறைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்:

(அ) விற்பனைக் கொள்கை முறை—பண்டங்களின் விற்பனை பற்றிய விவரங்கள் கொண்டது.

(ஆ) உற்பத்திக் கொள்கை முறை—பண்டங்களின் உற்பத்தி பற்றிய விவரங்களைக் கொண்டது.

(இ) நிதிக் கொள்கை முறை—நிறுவனத்தின் மொத்த மூலதனம், மூலதனத்தைத் திரட்டும் வகைகள் ஆகிய விவரங்களைக் கொண்டது.

(ஈ) பணியாள்கள் கொள்கை முறை—பணியாள்கள் பொறுப்பு முறை, பயிற்சி அளிக்கும் முறை ஆகியவற்றைக் கொண்டது.

மேலாண்மையின் எந்தப் பணிக்காகக் கொள்கை முறை பயன்படுத்தப்படுகிறதோ அதன் அடிப்படையில் கொள்கை முறையினைத் **திட்டக் கொள்கை முறை**—திட்டம் செயல்படுத்தும் போது கையாளும் முறை, **ஒழுங்கு அமைப்புக் கொள்கை முறை**—ஒழுங்கு அமைப்பின்போது கையாளப்படும் முறை, **இயக்குவித்தல் கொள்கை முறை**—பணியாள்களை இயக்குவிக்கும்போது கையாளும் முறை, **கட்டுப்பாட்டுக் கொள்கை முறை** என வகைப்படுத்தலாம்.

கொள்கை முறையினைத் தொக்கிய கொள்கை முறை (Implied policy) என்றும் தெளிவிளக்கக் கொள்கை முறை (Explicit policy) என்றும் வகைப்படுத்தலாம். ஒரு நிறுவனம் ஒருசில கொள்கை முறைகளைத் தெளிவாக விளக்காது, தன்னுடைய செயல் முறையிலேயே அவற்றைக் கடைப்பிடிக்குமானால் அது போன்ற கொள்கை முறைகளைத் தொக்கிய கொள்கை முறைகள் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறு இன்றி ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகள் தெளிவாக எழுத்தின்மூலமாக விளக்கப்பட்டு இருக்குமேயானால், அவற்றைத் தெளி விளக்கக் கொள்கை முறைகள் என்று கூறுகிறோம்.

எழுத்துமூலமான கொள்கைமுறைகளும் எழுத்துமூலமற்றகொள்கை முறைகளும்

பொதுவாகக் கொள்கை முறைகள் எழுத்துமூலமாகவே இருப்பினும், ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் எழுத்துமூலமற்ற கொள்கை முறைகளும் கையாளப்படலாம். பெரும் நிறுவனங்களில் எழுத்துமூலமற்ற அல்லது வாய்ச்சொல் கொள்கை முறைகள் கையாளப்படுவதில்லை. ஏனெனில், எழுத்துமூலமற்ற கொள்கை முறைகளை அந் நிறுவனத்தின் எல்லாப் பணியாளர்களும் செயல்படுத்த முடிவதில்லை என்பதுடன் கூட, அக்கொள்கை முறைகள் எல்லாவற்றையும் நினைவில் இருத்திக்கொள்ளுதல் இயலாதது ஆகும். ஒவ்வொரு நிலையிலும் அவர்களுக்கு ஐயம் ஏற்பட்டு அதன் காரணமாக அவர்கள் தங்களது மேற்பணியாளர்களை அணுக வேண்டிய அவசியம் ஏற்படலாம். இருப்பினும், எழுத்து மூலமற்ற கொள்கை முறைகள் நிறுவனத்தால் இரகசியமான முறையில் பாதுகாக்கப்படுகின்றன.

எழுத்துமூலமான கொள்கை முறைகளின் நன்மைகள்

1. எழுத்துமூலமான கொள்கை முறைகளைக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் கட்டாயமாகச் செயல்படுத்த வேண்டிய நிலையினை அடைகிறார்கள்.
2. மேல்பணியாளர்களுக்குத் தெளிவான ஆணை உரிமையினை அளிக்கிறது.
3. கீழ்ப்பணியாளர்கள் கொள்கை முறைகளை நன்கு புரிந்து கொண்டு செயல்படுத்துவதால் கொள்கை முறைகள், நிறுவனம் முழுவதும் ஒரே நிலையில் செயல்படுத்தப்படுகின்றன.

4. நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் கொள்கை முறைகளைப் பற்றி ஐயம் எழும்போது அவற்றைப்பற்றி, எவ்விதச் சிரமமும் இன்றி அறிந்துகொள்ளலாம்.
5. கீழ்ப்பணியாளர்கள், பணிகளை உரிய முறையில் செய்ய வில்லை என்ற தவறான குற்றச்சாட்டில் இருந்து அவர்களைப் பாதுகாக்கிறது.
6. ஆணை உரிமையினை ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் உரிய முறையில் அளிக்க வழிவகுக்கிறது.
7. பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை நன்கு புரிந்து கொள்வதுடன்கூட, உரிமை ஒப்படைப்புக்கும் வழி வகுக்கிறது.
8. மேலாண்மை வளர்ச்சிக்குப் பெரிதும் உதவுகிறது.
9. பணியாளர்கள் கொள்கைமுறை தங்களுக்குத் தெரி யாது எனக் கூற முடியாத வகையில் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் பொறுப்பு உணர்ச்சி ஏற்படுத்து கிறது.

எழுத்துமூலமாக கொள்கை முறைகளின்மூலம் ஏற்படும் இன்னல்கள்

1. கொள்கை முறை எழுத்துமூலமாகத் தீட்டப்படும் போது, பொருத்தமான சொற்களைப் பயன்படுத்தா விட்டால் கொள்கை முறைகளின் நுட்பத் தன்மை பாதிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பணியாளும் கொள்கை முறையை ஒவ்வொரு விதத்தில் விளங்கிக்கொண்டு பொருள் கொள்ளலாம்.
2. கொள்கைமுறைகள் இரகசியமாகப் பாதுகாக்கப் படுவதில்லை.
3. எழுத்துமூலமான கொள்கை முறைகள் கண்டிப்புத் தன்மையுடன் அமைவதுடன்கூட அவை சட்டப் படியானவை என்றும் கருதப்படுகின்றன.
4. எழுத்துமூலமான கொள்கைமுறைகள் எளிதில் மாற்றம் அடையாதவை. எனவே, மாறுபடும் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப உடனுக்குடன் செயல்படுத்த முடியாதவை.

பயன் உறுதி உள்ள கொள்கைமுறைகளின் தன்மைகள்

1. எளிதில் புரிந்துகொள்ளக் கூடியவையாக இருத்தல் வேண்டும்.
2. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்துபவையாக இருத்தல் வேண்டும்.
3. தொடர்ந்து செயல்படுத்தக்கூடியவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

4. நிலையான தன்மைபடைத்தனவாக இருத்தல் வேண்டும்.

5. எளிதில் மாற்றம் செய்யத்தக்கனவாக இருத்தல் வேண்டும்.

6. எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் உரிய முறையில் விளக்கப் பட்டு இருத்தல் வேண்டும்.

7. பொதுவாகக் கொள்கை முறைகள் எழுத்துமூலமாக அமைவது சாலச் சிறந்தது.

8. கொள்கை முறைகள் அடிக்கடி மறு ஆய்வு செய்யப் படுதல் வேண்டும்.

கொள்கை முறைகளினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய வேண்டிய வழியினை விளக்குகிறது.

2. உரிமை ஒப்படைப்புக்கு வழிவகுக்கிறது.

3. நிரந்தர விளக்கங்கள் பெற்று இருப்பதால் நிறுவனத் தின் சிக்கல்கள் உடனுக்குடன் தீர்க்கப்படுகின்றன

வரையறைகள்

1. நிரந்தர விளக்கங்கள் சில சமயங்களில் பொருத்த மற்றவையாக அமையலாம்.

2. கொள்கை முறைகள் உரிய முறையில் பணியாளர் களால் புரிந்துகொள்ளப்படாவிட்டால் நிறுவனத் திற்குப் பல இன்னல்கள் எழலாம்.

3. கொள்கை முறைகள் நிறுவனத்திற்கு நிரந்தர விளக் கங்களை அளிப்பதால் பணியாள்களின் தன்முயற்சித் திறன் பாதிக்கப்படுகிறது.

வினாக்கள்

1. திட்டம் தீட்டுதலின் பல்வேறு கூறுகளை விளக்குக.
2. நோக்கங்களின் முக்கியத்துவம் யாது ?
3. நோக்கங்களை எம் முறையில் வகைப்படுத்தலாம்?
4. நோக்கங்களின் நன்மை தீமைகளை விளக்குக.
5. கொள்கை முறையின் முக்கியத்துவம் யாது?
6. கொள்கை முறையின் வகைகள் யாவை?
7. எழுத்துமூலமான கொள்கை முறைகளையும் எழுத்து மூலமற்றக் கொள்கை முறைகளையும் ஒப்பிடுக.
8. கொள்கை முறைகளினால் ஏற்படும் நன்மை தீமை களை விவரிக்க.

6. முன் ஆய்வுமுறை

தொழிலில் ஊகங்கள், உய்த்துணர்தல்கள் ஆகியவற்றைத் தவிர்த்தல் இயலாது. எனினும், இந் நூற்றாண்டின் தொழில் நிபுணர்களும் வியாபாரிகளும் ஆய்வு அறிவுமுறையில் எதிர் காலத்தைக் கணக்கிட்டு அந்தக் கணக்கீட்டின் முறையில் எதிர் காலத்தில் தொழில்நிறுவனம் செயல்படும் முறையையும் நிர்ணயம் செய்கிறார்கள். இதனையே முன்ஆய்வுமுறை என்று கூறுகின்றோம். முன்ஆய்வுமுறையைக் கடைப்பிடிக்காது ஒரு நிறுவனம் திட்டம் தீட்ட இயலாது. ஃபெயாலின் கருத்துப்படி பல்வேறு வகையான முன்ஆய்வுமுறைகளின் இணைப்பே திட்டம் தீட்டுதல் ஆகும். திட்டம் தீட்டுதலுக்குத் தேவையான முடிவுகளை எடுக்கவேண்டிய விவரங்களை அளிப்பதே முன் ஆய்வு முறையாகும்.

முன்ஆய்வுமுறைகளின் கூறுகள்

முன்ஆய்வில் பல்வகையான குறிப்பாகக் கணிதத் தொடர் புடையஉத்திகள் கையாளப்படுகின்றன. இந்த உத்திகளில் அண்மைக் காலமாக உரிய முன்னேற்றம் ஏற்பட்டு, இவை தொழிலின் ஒவ்வொரு துறையிலும் நன்கு பயன்படுத்தப் படுகின்றன. கீழ்க்கண்ட நான்கு கூறுகளும் முன்ஆய்வின் கூறுகளாகக் கருதப்படுகின்றன.

1. அடிப்படை அமைப்பை விரிவுபடுத்தல்.
2. எதிர்காலத் தொழில்நிலையை மதிப்பிடுதல்.
3. மதிப்பிடப்பட்ட தொழில்நிலையை உண்மைத்தொழில் நிலையுடன் ஒப்பிடுதல்.
4. முன்ஆய்வுமுறையினைச் சீரமைத்தல்.

1. அடிப்படை அமைப்பை விரிவுபடுத்துதல்

தொழில்நிறுவனம் எவ்வாறு செயல்பட்டு வருகிறது? எவ்வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்கிறது? என்பனவற்றை

நிறுவனத்தின் பழைய குறிப்புகளில் இருந்து புலனாய்வு செய்தலே அடிப்படை அமைப்பை விரிவுபடுத்துதல் ஆகும். இவ்வாறு அடிப்படை அமைப்பை விரிவுபடுத்துவதன் காரணமாக, பண்டங்களின் இற்பத்திக்கும், தொழில்நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கும் இடையே உள்ள உறவினைக் கணக்கிட முடிகிறது.

2. எதிர்காலத் தொழில்நிலைமையை மதிப்பிடுதல்

நிறுவனத்தின் கடந்த கால நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை நிறுவனத்தின் மேலாளர்கள் இந் நிலையில் முன்மதிப்பீடு செய்கிறார்கள். இவ்வாறு முன்மதிப்பீடு செய்யப்படும் நடவடிக்கைகள் நூறு விழுக்காடு சரியானவையாக இருக்குமெனக் கூறுதல் இயலாது.

3. மதிப்பிட்ட தொழில்நிலையை உண்மைத் தொழில்நிலையுடன் ஒப்பிடுதல்

முன்ஆய்வுமுறையில் செய்யப்பட்ட முடிவுகள் சரியானவையா என அறிந்துகொள்ளும்பொருட்டு முன் ஆய்வுமுறையில் மூன்றாவது கூறாக இது கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இக்கூறின் அடிப்படையில் முன் ஆய்வுமுறையில் கணக்கிடப்பட்ட பயன்களும் உண்மைப் பயன்களும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. இவை இரண்டிற்கும் வேறுபாடு எவையேனும் இருக்குமானால், அவை ஆராயப்பட்டு அந்த வேறுபாடுகளுக்கான காரணங்கள் அறியப்படுகின்றன.

4, முன்ஆய்வுமுறையினைச் சீரமைத்தல்

முன்ஆய்வுமுறையில் செய்யப்பட்ட தவறுகளை அடிப்படையாகக்கொண்டு, அத்தவறுகளைத் திருத்தும் வகையில் மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப முன்ஆய்வுமுறையினைத் திருத்தி அமைப்பதே இக்கூறின் தன்மையாகும்.

முன்ஆய்வு முறையின் நன்மைகள்

1. திட்டம் தீட்டுதலுக்குத் தேவையான முழுவிவரங்களையும் முன்ஆய்வுமுறையே அளிப்பதனால், திட்டம் தீட்டுதலுக்கு இது இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது.

2. தொழில்நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்கள், இயந்திரச் சாதனங்கள் போன்றவை எதிர்காலத்தில் வேண்டிய அளவிற்குக் கிடைக்க வாய்ப்பு இருக்கிறதா எனக் கணக்கிட்டு, அந் நிறுவனத்தின் எதிர்கால வியாபார நடவடிக்கைகள் குறித்து முன்கூட்டியே கணக்கிடுகிறது.

3. மேலாண்மையுடன் தொடர்புகொண்டுள்ள பணியாள்களை நிறுவனத்தின் எதிர்காலப் பிரச்சினையைப்பற்றிச் சிந்திக்கத் தூண்டி, அவர்களுடைய மேலாண்மைத் திறமையை வளர்க்கிறது.

4. நிறுவனத்தினுடைய வளங்களை உரிய முறையில் பயன்படுத்த வழிவகுக்கிறது.

5. நிறுவனத்தில் செய்யப்படும் மாற்றங்களை நிறுவனத்தின் பணியாள்கள், எவ்வித எதிர்ப்பும் இன்றி ஏற்றுக்கொள்ளப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறார்கள்.

6. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அதனுடைய உரிய நோக்கங்களை எளிதில் அடைய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

7. நிறுவனத்தின் குறைபாடுகளை விளக்கி அக் குறைபாடுகளைச் சரிசெய்வதற்கென வழிமுறைகளையும் சுட்டிக்காட்டுகிறது.

8. முன்ஆய்வுமுறையினால் நாட்டின் பொதுத் தொழில் நிலை முன்னேற வாய்ப்பு இருக்கிறது.

முன் ஆய்வுமுறையின் வரையறைகள்

1. முன் ஆய்வுமுறை தேவையற்றது என்றும் வீண் செலவானது. என்றும் கருத்து தெரிவிக்கப்படுகிறது.
2. முன்ஆய்வுமுறையினைத் தவறு எதுவும் இன்றி மிக நுட்பமான முறையில் செயல்படுத்த முடியாது.
3. முன்ஆய்வுமுறையிலும் ஊகமுறை தவிர்க்கப்படுவதில்லை.

மேற்கூறிய மூன்று வரையறைகளும் முற்றிலும் தவறெனக் கூற இயலாது. எனினும், முன்ஆய்வுமுறை கவனத்துடன் கையாளப்படுவதன்மூலம் அதில் ஏற்படும் தவறுகளைக் குறைத்து, அதன் பயனைப் பெருக்கிக்கொள்ளலாம். எனவே, தற்காலத் தொழில் உலகில் முன்ஆய்வுமுறை இன்றியமையாதது எனக் கூறலாம்.

முன் ஆய்வுமுறையின் வகைகள்

முன் ஆய்வுமுறைகளில் பலவகைகள் உள்ளன. அவற்றுள் கீழ்க்கண்டவை முக்கியமானவை என்று கூறலாம்.

1. வியாபாரப் பொது முன் ஆய்வுமுறை

ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் தொழில்தன்மையைக் கணக்கிடும்பொருட்டுச் செய்யப்படும் முன்ஆய்வுமுறையே வியாபாரப் பொது முன்ஆய்வுமுறை எனப்படும்.

2. விற்பனை முன்ஆய்வுமுறை

வியாபாரப் பொது முன்ஆய்வுமுறை தயாரிக்க அடிப்படையாக அமைவதே விற்பனை முன்ஆய்வுமுறையாகும். இவ்வகை முன் ஆய்வுமுறைப்படி ஒரு தொழில் நிறுவனம், ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் எந்த அளவிற்கு அஃது உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை விற்பனை செய்யலாமென்று கணக்கிட முடிகிறது. அஃதாவது அந்நிறுவனம் எதிர்பார்க்கும் மொத்த வியாபாரத்தினைக் கணக்கிட முடிகிறது. முன்ஆய்வுமுறையின் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தினையும் கணக்கிடலாம்.

3. கைம்முதல் முன்ஆய்வுமுறை

கைம்முதல் முன்ஆய்வு நிறுவனத்தின் எதிர்காலத்திற்குத் தேவையான நடைமுறை முதல், நிரந்தர முதல் போன்றவற்றைக் கணக்கிடுகிறது.

முன்ஆய்வுமுறை தயாரிப்பதற்கான வழிகள்

முன்ஆய்வுமுறை தயாரிக்கும் வழிகளை இரண்டு தன்மைகளின் அடிப்படையில் வகைப்படுத்தலாம்.

1. முதலாவது தன்மையின் அடிப்படையில் முன்ஆய்வு முறையினைக் கீழ்க்கண்டவாறு பிரிக்கலாம்.

(அ) நேரடி முறை அல்லது மேல்நோக்கு முறை

இம் முறையில், ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகள் அந்தந்தத் துறைக்கான முன்ஆய்வுமுறைகளில் ஈடுபடுகின்றன.

அவ்வாறு பல்வேறு துறைகளால் செய்யப்பட்ட முன் ஆய்வு முறையின் முடிவுகள் ஒன்று திரட்டப்பட்டு நிறுவனத்திற்கான முழுமையான முன்ஆய்வு தயாரிக்கப்படுகிறது.

(ஆ) மறைமுக அல்லது கீழ்நோக்கு முறை

முன்ஆய்வு ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் முழுமைக்கும் செய்யப்பட்டுப் பிறகு அதன் முடிவின் அடிப்படையில் அந்நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளுக்கான முன்ஆய்வு மேற்கொள்ளப்படுமேயானால் இம் முறையினைக் கீழ்நோக்கு முன்ஆய்வுமுறை என்று கூறுவோம்.

2. இரண்டாவது தன்மையின் அடிப்படையில் முன்ஆய்வு முறையினைக் கீழ்க்கண்ட மூன்று வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

(அ) படுகிடை முறை

இம் முறையில் ஒரு நிறுவனத்திற்கான முன்ஆய்வு அந்நிறுவனத்தின் பழைய நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படுகிறது.

(ஆ) உய்த்துணர்வு முறை (Deductive Method)

இம் முறையின் அடிப்படையில் முன்ஆய்வு செய்யப்படும்போது, ஒரு நிறுவனத்தின் கடந்தகால நடவடிக்கைகள், எதிர்கால நடவடிக்கைகள் ஆகியவற்றை நிர்ணயம் செய்வதில்லை என்ற கருத்து கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இம்முறையில் நிறுவனத்தைப் பற்றிய எல்லா விவரங்களும் அலசி ஆராயப்பட்டு முன்ஆய்வு செய்யப்படுகிறது.

(இ) கூட்டுக் கருத்துமுறை (Joint Opinion Method)

இம் முறையில், பல்வேறு துறையில் பணியாற்றும் பணியாள்களின் கருத்துகள் அதாவது எந்தெந்தப் பணியாள்களுக்காக முன் ஆய்வு செய்யப்படுகிறதோ அந்தந்த நபர்களின் கருத்துகள் அடிப்படையாகக் கொள்ளப்படுகின்றன.

வினாக்கள்

1. முன்ஆய்வுமுறையின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
2. முன்ஆய்வுமுறையின் கூறுகள் யாவை ?
3. முன்ஆய்வுமுறையின் நன்மை தீமைகளை ஆய்க.
4. மேல்நோக்கு முறையினையும் கீழ்நோக்கு முறையினையும் ஒப்பிடுக.
5. கூட்டுக் கருத்து முறையின் நன்மைகள் யாவை?

7. முடிவு செய்தல்

முன்ஆய்வுமுறையின் விளைவே முடிவுசெய்தல் ஆகும். ஒவ்வொருவருக்கும் வாழ்க்கையில் பல சிக்கல்கள் எழுவது தவிர்க்கமுடியாததாகும். அச் சிக்கல்களை உரிய முறையில் அலசி ஆராய்ந்து, தகுந்த முடிவின் அடிப்படையில் அவற்றிற்குத் தீர்வுகாண வேண்டும். எனவே, முடிவு செய்தல் அல்லது முடிவு எடுத்தல் என்ற பணி மேலாண்மைக்குமட்டும் உரியது அன்று. இருப்பினும் ஒவ்வொரு மேலாளரும் தம்முடைய பணி நேரத்தில் பெரும்பகுதியினைப் பல்வேறு பிரச்சினை களை எதிர்நோக்குவதிலும் அவற்றிற்குத் தீர்வு காணுவதிலும் செலவிடுவதால், மற்றத் துறைகளைவிட மேலாண்மைத் துறையில் முடிவுசெய்தலுக்குச் சற்று அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது என்று கூறுவது சாலப் பொருந்தும்.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் தம் பணிகளைச் செய்யுமிடத்துப் பல்வகையான முடிவுகளைச் செய்யவேண்டிய நிலையில் உள்ள னர். மேலும், கூற விழைவோமேயானால், முடிவு செய்தல் மேலாண்மையின் ஒவ்வொரு பணியுடனும் பின்னிப் பிணைந் துள்ளது. எனவே, மேலாண்மைப் பணிகளுக்கு முடிவுசெய்தல் என்பது அடிப்படையாக அமைகிறது என்று கூறின் அது மிகை யாகாது. எந்த நிலையிலும், எந்தவிதமான பணியைமேலாளர் புரிந்தாலும் அதனை அவர் தகுந்த முடிவின் அடிப்படை யிலேயே புரிய வேண்டி உள்ளது. திட்டமிடுதல், ஒழுங்க மைத்தல், இயக்குவித்தல், கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய பணிகளுக்கு முடிவுசெய்தல் ஆதாரமாக அமைகிறது.

ஒவ்வொரு நிலையிலும் ஒரு பணியினைப் புரிய மாற்று வழிகள் இருப்பதால் எவ் வழிமுறைமூலம் ஒவ்வொரு பணியும் செய்யப்படவேண்டுமென்று நிர்ணயிக்க முடிவு செய்தல் அவசியமாகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைச் செய்ய வேண்டாம் என்ற முடிவும் முடிவு செய்தல்மூலமே நிர்ணயிக்

கப்படுகிறது. எனவே, முடிவு செய்தல் நேர்நிலையானதாக வும் இருக்கலாம் அல்லது எதிர்மறையானதாகவும் இருக்கலாம். பழைய முடிவின் அடிப்படையில் மேலாண்மைபுரியும் மேலாளர், தாம் தொடர்ந்து செய்யும் பணி, முடிவு செய்தல்மூலம் அமைகிறது என்பதை உணருவதில்லை. ஆனால், மேலாளர் சற்றுத் தீவிரமாகச் சிந்திப்பாரேயானால், அவர் முடிவு செய்யாது—முடிவு செய்தல் என்ற பணியினைப் புரியாது தம்முடைய இதரப் பணிகளில் ஒருபடிகூட முன்னேற முடியாது என்பதனை நன்கு உணர்வார். எனவே, மேலாளர் நிறு வனத்தையொட்டிய பல்வேறு சிக்கல்களை முடிவு செய்தல் மூலம் தீர்ப்பது தவிர்க்க முடியாததாகும்.

செய்யப்படும் முடிவுகள், ஒரு நிறுவனம் செய்யவேண்டிய செயல்களைப்பற்றியதாகவோ செய்யும் முறைகள் பற்றிய தாகவோ இருக்கலாம்.

முடிவு செய்தலின் சிறப்புத் தன்மைகள்

முடிவு செய்தல் என்ற பணி கீழ்க்காணும் சிறப்புத் தன்மை களைப் பெற்றுள்ளது. அவையாவன:

1. இஃது ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தினை அடையக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய வழிமுறைகளை நிர்ணயிப்ப தற்காகவே பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு சில சந்தர்ப் பங்களில் அந் நோக்கங்களை நிர்ணயிப்பதற்காகவும் முடிவு செய்தல் பயன்படுத்தப்பெறலாம்.
2. ஒரு நோக்கத்தினை அடைய இருக்கின்ற பல மாற்று வழி முறைகளில் சிறந்த னறையினை நிர்ணயிக்கப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.
3. இது நேர்நிலையானதாகவோ எதிர்மறையானதாக வோ இருக்கலாம்.

திட்டமிடுதலும் முடிவுசெய்தலும்

திட்டமிடுதலைப் போன்றே முடிவுசெய்தலும் எதிர்கால நடவடிக்கைகளைப் பொறுத்தமைகிறது. திட்டமிடுதல் முழு வதற்குமே நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல், கொள்கைமுறை யினை வழிவகுத்தல், செயல்முறையினை முடிவுசெய்தல் போன்றவை முடிவு எடுத்தல் வழியே அமைகிறது. எனவே தான், முடிவுசெய்தலைப் பல்வேறு ஆசிரியர்கள் திட்டமிடு தலின் ஒரு பகுதிப் பணியாகவே கருதுகின்றார்கள். ஆனால்,

மேலாண்மையின் இதரப் பணிகளுடன் முடிவு செய்தல் நெருங்கிய தொடர்புகொண்டுள்ளதால் முடிவு செய்தல் திட்டமிடுதலினின்றும் மாறுபட்டது என்று கூறலாம்.

முடிவுசெய்தலும் தீர்ப்புக் காணுதலும்

மேலாண்மையில்தீர்ப்புக் காணுதலும் முக்கியப்பங்கேற்கிறது. ஏனெனில், தீர்ப்புக் காணுதல் முடிவு செய்தலில் முக்கியப் பங்கேற்கிறது. இருப்பினும் முடிவுசெய்தலும் தீர்ப்பு காணுதலும் ஒன்றெனக் கூறுதல் தவறாகும். ஒரு சிக்கலுக்குரிய முழு விவரங்களும் கிடைக்கப்பெறுமேயானால், அவ் விவரங்கள் அலசி ஆராயப்பட்டு அச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறை முடிவுசெய்தல் மூலம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. அவ்வாறன்றிச் சிக்கலுக்கான விவரங்கள் போதிய அளவில் கிடைக்காவிட்டலோ முற்றிலும் கிடைக்காவிட்டலோ அச் சிக்கல் தீர்ப்புக் காணுதல்மூலமே தீர்க்கப்பட வேண்டும்.

முடிவு செய்தலின் வகைகள்

பீட்டர் டிரக்கர் (Peter Drucker) என்பவருடைய கருத்துப்படி முடிவு எடுத்தலை வழக்கமான முடிவுகள் செய்தல், குறிப்பிடத் தக்க முடிவுகள் செய்தல் என இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். முடிவுசெய்தல், தனிப்பட்ட முறையில் தீர்ப்பு காணும் தன்மை பெற்றிராமலும் பொதுத்தன்மை வாய்ந்தாகவும் இருக்குமேயானால், அவ்வகைமுடிவுசெய்தலை வழக்கமான முடிவுசெய்தல் என்கிறோம். அடையப்பட வேண்டிய நோக்கங்கள் அறுதியிட்டு நிர்ணயிக்கப்பட்டு இருந்து கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டிய வழிமுறையும் ஓரளவிற்குக் குறிப்பிடப்பட்டிருக்குமேயானால், அதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில், மேலாளர் நோக்கங்களை அடைய உரிய, மிகச் சிறந்த வழிமுறைகளைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பொருட்டே முடிவுசெய்தல் பணியில் இறங்குகிறார். அத்தகைய முடிவுகள் வழக்கமான முடிவுகள் எனப்படும். அதுபோலன்றி முக்கியமான முடிவுகளை—நடைமுறைத் திறம்வாய்ந்த முடிவுகளை—மேலாளர் செய்வாரேயானால், அவ்வகை முடிவுகளைக் குறிப்பிடத்தக்க (typical) முடிவுகள் செய்தல் என்று கூறுகிறோம். குறிப்பிடத்தக்க முடிவுகள் செய்யப்படும் பொழுது, முடிவு எடுப்பவர் நன்கு ஆராய்ந்து சூழ்நிலைகளை அலசிப் பார்த்தல் வேண்டும். எனவே, வழக்கமான முடிவுகள் கீழ்நிலை மேலாளர்களால் செய்யப்படுகின்றன. ஆனால், குறிப்பிடத்தக்க முடிவுகள் செயலாட்சித் தலைவரால் மட்டுமே செய்யப்படுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை

அடைவதற்கான வழிமுறைகளை நிர்ணயிப்பதற்கு மட்டுமன்றி அதன் நோக்கங்களையும் நிர்ணயிக்க எடுக்கப்படும் முடிவினைக் குறிப்பிடத்தக்க முடிவுக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

எதிர்காலத் தன்மையின் அடிப்படையில் முடிவுசெய்தலை வழக்கமான முடிவுசெய்தல், நடைமுறைத் திறம் வாய்ந்த முடிவுசெய்தல் (strategic decision) என இரு வகையாக மீண்டும் பிரிக்கலாம். விரைவில் செயற்படுத்தக்கூடிய திட்டத்தினை யொட்டி எடுக்கும் முடிவுகளை வழக்கமான முடிவுகள் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறன்றிச் சிறிது காலம் கடந்த பிறகே செயற்படுத்தக்கூடிய திட்டங்களைப்பற்றி எடுக்கக்கூடிய முடிவுகளை நடைமுறைத் திறம்வாய்ந்த முடிவுகள் என்று கூறுகிறோம். வழக்கமான முடிவுகள் கீழ்நிலை மேலாளர்களால் எடுக்கப்படுகின்றன. ஆனால், இடர்ப்பாடுகள் அதிகமுள்ள காரணங்களாலும் உறுதியற்ற நிலை மிகுந்துள்ளதாலும் நடைமுறைத் திறம் வாய்ந்த முடிவுகள் செயலாட்சித் தலைவராலேயே எடுக்கப்படுகின்றன.

முடிவுகளைச் செயற்படுத்தும் நிறுவனப் பகுதியினை அடிப்படையாகக்கொண்டு முடிவுகளை நிறுவன முடிவுகள், துறை சார்ந்த முடிவுகள் என இரு வகைப்படுத்தலாம். எந்த ஒரு முடிவு ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில்மட்டுமே செயற்படுத்தப்படுகிறதோ அம் முடிவினைத்துறை சார்ந்த முடிவு என்றும், எந்த ஒரு முடிவு நிறுவனம் முழுவதும் செயற்படுத்தப்பட இருக்கிறதோ அம் முடிவினை நிறுவன முடிவு என்றும் கூறுகிறோம். துறை சார்ந்த முடிவுகள் துறைமேலாளர்கள் அல்லது துறைத் தலைவர்களாலும் நிறுவன முடிவுகள் செயலாட்சித் தலைவராலும் எடுக்கப்படுகின்றன.

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள தன்மைகளைத் தவிர்த்துப் பொதுப் படையாக முடிவுகளை உயரின முடிவுகள் (major decisions), சிற்றியல் முடிவுகள் (minor decisions), வழக்கமான முடிவுகள் (routine decisions), நடைமுறைத் திறம் வாய்ந்த முடிவுகள் (stra, tegic decisions), கொள்கை முடிவுகள் (policy decisions), நடைமுறை முடிவுகள் (operating decisions) என்றும் வகைப்படுத்தலாம். ரூபா ஓர் இலட்சம் மதிப்புடைய இயந்திர சாதனத்தை வாங்க எடுக்கப்படும் முடிவினை உயரின முடிவுக்கு எடுத்துக் காட்டாகவும், சாதாரண சிறு இயந்திர சாதனங்களை வாங்க எடுக்கப்படும் முடிவினைச் சிற்றியல் முடிவிற்கு எடுத்துக்காட்டாகவும், மாதிரிப் பண்டங்களை விற்பனையாளர்களுக்கு

அனுப்ப முடிவு செய்தலை வழக்கமான முடிவு செய்தலுக்கு எடுத்துக்காட்டாகவும், நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை மாற்ற எடுக்கப்படும் முடிவினை நடைமுறைத் திறம் வாய்ந்த முடிவுக்கு எடுத்துக்காட்டாகவும், தொழில்நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்களுக்கு மேலூதியம் (bonus) வழங்கப்படவேண்டுமா? வேண்டாவா? என முடிவு செய்தலைக் கொள்கைமுறை முடிவுசெய்தலுக்கு எடுத்துக்காட்டாகவும், மேலூதியம் எவ்வளவு, எவ்வாறு வழங்கப்படவேண்டும்? என்று கணக்கிட்டு முடிவு செய்தலை நடைமுறை முடிவு எடுத்தலுக்கு எடுத்துக்காட்டாகவும் குறிப்பிடலாம். சிற்றியல் முடிவுகள், வழக்கமான முடிவுகள், நடைமுறை முடிவுகள் ஆகியவை கீழ்நிலை மேலாளர்களால் எடுக்கப்படுகின்றன. ஆனல், நடைமுறைத் திறம்வாய்ந்த முடிவுகள், கொள்கை முறை முடிவுகள் போன்ற முக்கிய முடிவுகள் செயலாட்சித் தலைவராலேயே எடுக்கப்படுகின்றன.

முடிவு செய்தலும் ஆணையுரிமையும்

முடிவுசெய்தலை அடிப்படையாகக்கொண்டு நோக்குமிடத்து, ஆணையுரிமைக்கும் பொறுப்புக்கும் உள்ள உறவு மிக அவசியம் என்பது நன்கு விளங்கும். ஒரு மேலாளர் தம்முடைய பொறுப்புகளை உரிய முடிவுகள் எடுப்பதன்மூலமாகவே நிறைவேற்றுகிறார். ஆனால், எந்தநிலையிலும் போதிய ஆணையுரிமையின்றி எந்த மேலாளரும் செயல்புரிய முடியாதென்பதுடன் கூட முடிவுகளையும் எடுக்க இயலாது. எனவே, உரிய முடிவுகளை எடுக்கவும் அம் முடிவுகளைச் செயற்படுத்தவும் ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் அவருடைய நிலைக்கேற்பப் போதிய ஆணையுரிமை கொடுத்தல் அவசியமாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர். அந் நிறுவனத்தின் எல்லா நடவடிக்கைகளைப்பற்றியும் முடிவுகள் செய்வதென்பது கூடாது என்பதுடன்கூட நடைமுறையில் இயலாததுமாகும். எனவே, முக்கியமல்லாத செயல்களைப்பற்றி முடிவுகள் எடுக்கும் உரிமையைச் செயலாட்சித் தலைவர் கூடியவரை அவர் கீழ்ப்பணியாற்றும் பணி முதல்வர்களுக்குக் கொடுத்தல் சாலச் சிறந்ததாகும். அவ்வாறு கீழ்நிலையில் உள்ள பணி முதல்வர்கள் முடிவுசெய்யும் உரிமையைப் பெறும்பொழுது சிறு விவரங்களைப்பற்றிய முடிவுகள் கீழ்நிலை மேலாளர்களால் எடுக்கப்பட்டு மிகச் சிக்கல் வாய்ந்த பிரச்சினைகள் மட்டுமே முடிவு செய்யப்படும் முகத்தான் வேண்டி செயலாட்சித் தலைவருக்கு எடுத்துச் செல்லப்படுகின்றன.

முடிவு செய்தலின் நிலைகள்

முடிவு செய்யப்படும் பணியைக் கீழ்க்கண்ட ஆறு நிலைகளில் பிரித்துவிளக்கலாம். அவையாவன:

1. **சிக்கலை உணர்தல்:** ஒரு பிரச்சினையைத் தீர்க்க வேண்டுமானால் முதலில் அந்தப் பிரச்சினையைப் புரிந்து கொள்ளுதல் வேண்டும். ஒரு பிரச்சினையை நன்கு புரிந்து கொண்டால் அப்பிரச்சினையால் ஏற்படும் சிக்கல்கள் 50 விழுக்காடு தீர்க்கப்பட்டு விட்டதாகக் கருதப்படும். எனவே, முடிவுசெய்தலின் முதல்நிலை சரியான பிரச்சினை என்ன என்பதைப் புரிந்துகொள்ளுதலேயாகும். பிரச்சினையை உரிய முறையில் புரிந்துகொள்ளாவிட்டால் அந்தப் பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்காகச் செலவிடப்படும் பணம் பாழடைகிறது.

2. **பிரச்சினையைப் பகுப்பாராய்தல்:** தீர்க்கப்பட வேண்டிய பிரச்சினை பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு, ஒவ்வொரு கூறும் நன்கு அலசி ஆராயப்படவேண்டும். இவ்வாறு பிரச்சினைகள் பகுப்பாராய்வு செய்யப்படும்பொழுது, அப் பிரச்சினைகளைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் மேலாளர் நன்கு உணரமுடிகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்தின் பண்டங்களின் விற்பனை திடீரெனக் குறையுமேயானால், விற்பனை சந்தையின் ஒரு பகுதியில்மட்டும் குறைகிறதா எல்லாப் பகுதிகளிலும் குறைகிறதா என்பதை நன்கு கணக்கிடுதல் அவசியமாகும்.

3. **பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கான மாற்றுமுறைகளை அறிய முற்படுதல்:** பிரச்சினைகளைப் பகுப்பாராய்வு செய்வது, அப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கான மாற்றுமுறைகளை அறிந்து கொள்ளாமல் முடிவதில்லை. எனவே, ஒரு பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கானப் பல்வேறு முறைகளையும் மேலாளர் நன்கு ஆராய்ந்து ஒன்றுடன் ஒன்றை ஒப்பிடுகின்றார். ஒரு பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்குப் பல மாற்றுவழிகள் இருப்பதன் காரணமாகவே முடிவு எடுத்தலில் இந்த ஒரு நிலை இருக்கிறது. ஒரு பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கு மாற்றுமுறைகள் எதுவுமின்றி ஒரே ஒரு முறைமட்டுமே இருக்குமேயானால் முடிவு எடுத்தல் என்னும் பணி மிகச் சாதாரணமானதாகிவிடுகிறது என்பதைவிட முடிவு எடுத்தல் என்ற நிலைக்கு அவசியமே இல்லை என்பதுகூடச் சாலப் பொருந்தும்.

4. **சிறந்த முறையினைத் தேர்ந்தெடுத்தல்:** பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கான மாற்றுமுறைகள் நன்கு அலசி ஆராயப்பட்ட

பிறகு ஒவ்வொரு முறையினுடைய நன்மை தீமைகள் மற்ற முறைகளின் நன்மை தீமைகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்படுகின்றன. மேலும், அப் பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கானச் செலவுத்தொகையும் பல முறைகளுக்கும் கணக்கிடப்படுகிறது. ஆராயப்பட்ட முறைகளில் குறைந்த செலவையும் நிறைந்த பயனையும் கொடுக்கும் முறை தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு தேர்ந்தெடுப்பதற்குப் போதிய நுண்ணறிவு தேவைப்படுகிறது. பீட்டர் டிரக்கர் (Peter Drucker) என்ற வல்லுநர் மாற்முறுறைகளில் சிறந்த முறையினைத் தேர்ந்தெடுக்க கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள நான்கு கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமெனக் குறிப்பிடுகிறார்.

(அ) தேர்ந்தெடுக்கப்படும் முறையினால் ஏற்படும் பயன். அம் முறையைச் செயல்படுத்த ஆகும் செலவைவிட அதிகமாக இருத்தல் வேண்டும்.

(ஆ) குறைந்த அளவு கடிதத் தொடர்பு கொள்ளும் வகையில் அமைதல் வேண்டும்.

(இ) காலதாமதமின்றி விரைவில் செயற்படுத்துமளவில் அமைத்தல் வேண்டும்.

(ஈ) குறைந்த வள ஆதாரங்களைக்கொண்டு செயல் படுத்தும் வகையில் அமைத்தல் வேண்டும்.

5. முடிவைச் செயற்படுத்துதல்: செய்யப்பட்ட முடிவினைச் செயலாற்றுதலே முடிவுசெய்தலின் ஐந்தாவது நிலையாகும். முக்கியமான முடிவுகள் செயலாட்சித் தலைவரால் செய்யப் படுகின்றன. ஆனால், கீழ்நிலையில் உள்ள பணியாள்களே அம் முடிவைக் செயற்படுத்துகின்றார்கள். எனவே, ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் முடிவுகளைச் செயற்படுத்தும் பணியாள் களின் ஒத்துழைப்பு இல்லாத காரணத்தினால், ஒருசில முடிவுகள், அவை மிகச் சிறந்த முடிவுகளாக இருப்பினும்கூட, அவை செப்றபடுத்தப்படாமல் போகலாம். இந் நிலையைத் தவிர்க்கும்பொருட்டு, முடிவுகள் எடுக்கப்பட்ட பிறகு, அம் முடிவுகளைச் செயற்படுத்துவதற்கு முன்பு, அவற்றையைப்பற்றிய முழுவிவரங்களை, நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் எல்லாப் பணி யாள்களுக்கும் விளக்கி அவர்களுடைய ஒப்புதலைப் பெறுதல் நடைமுறையில் சாலச் சிறந்ததாகும்.

6. செயற்படுத்தப்பட்ட முடிவினைத் தொடர்ந்து கண்காணித் தல்: தவறு செய்வது என்பது மனித இயல்பு. மேலும், ஊக அடிப்படையில் முடிவுகள் செய்யப்படுவதாலும் முடிவுசெய்யும்

மேலாளர்களின் திறமை ஓர் எல்லைக்குட்பட்டு இருக்குமாதலாலும் முடிவு செய்யும்பொழுது தவறு செய்தல் என்பது தவிர்க்க இயலாததாகும். எனவே, செய்யப்பட்ட தவற்றை ஆரம்பப்பகுதியிலேயே கண்டுபிடித்தல் சாலச் சிறந்ததாகும். ஆகையால், முடிவினைச் செயற்படுத்தியவுடன் அதனைத் தொடர்ந்து கண் காணித்தல் இன்றியமையாததாகும்.

முடிவு செய்தற்குரிய காலம்

மேலாளர்களால் முடிவுகள் முன்யோசனை எதுவுமின்றிச் செய்யப்படுவதில்லை. ஆழ்ந்த சிந்தனைக்குப் பிறகே முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. பொதுவாக, வழக்கமாக எடுக்கப்படும் முடிவுகள் தாமதம் எதுவுமின்றிக் குறுகிய காலத்திலேயே எடுக்கப்படுகின்றன. ஆனால், குறிப்பிடத்தக்க முடிவுகள் நன்கு ஆலோசிக்கப்பட்டு அலசி ஆராயப்பட்ட பிறகே எடுக்கப்படுகின்றன. எனவே, மிக அதிகமான சிக்கல் வாய்ந்த பிரச்சினைகளுக்கு உடன் முடிவு எடுத்தல் இயலாததாகும். செயலறிவே முடிவு எடுத்தலுக்கு இன்றியமையாத சாதகமாகக் கருதப்படுகிறது.

தனி நபர் முடிவும் கூட்டத்தின் முடிவும்

முடிவுகள் தனிப்பட்ட ஒரு மேலாளராலோ பல மேலாளர்கள் சேர்ந்த ஒரு கூட்டத்தினாலோ எடுக்கப்படலாம். பொதுவாக, வழக்கமான முடிவுகள் தனிப்பட்ட மேலாளர்களால் எடுக்கப்படுகின்றன. இவ்வாறு வழக்கமான முடிவுகள் தனிப்பட்ட மேலாளர்களால் எடுக்கப்படும்பொழுது. காலதாமதம் எதுவுமின்றி உடனுக்குடன் பிரச்சினைகள் தீர்க்கப்படுகின்றன. சிறிய தொழில்நிறுவனங்களில் தனிமனிதன் முடிவுமுறை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. சில பெரும் நிறுவனங்களில், அவற்றின் பெரும் மாறுதல்கள் ஏற்படுத்தக் கூடிய முடிவுகள் தனிமேலாளரால் எடுக்கப்படுவதில்லை; பல மேலாளர்கள் ஒன்றுசேர்ந்த குழுவினாலேயே முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. அதுபோன்றே ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட துறைகளைச் சார்ந்த பிரச்சினைகள் ஒரு மனிதனால் முடிவு செய்யப்பட்டுத் தீர்க்கப்படுவதில்லை; துறைத்தலைவர்களைக் கொண்ட ஒரு குழுவினாலேயே முடிவு செய்யப்படுகின்றது.

முடிவுசெய்தலுக்கு உதவும் கருவிகள்

முடிவுசெய்தலின் முக்கியத்துவத்தின் காரணமாக எந்த அடிப்படையில் முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன என்று ஆராயப்பட்டது. நடைமுறையில் ஒரே ஒரு சிறந்த உத்தி என்பதில்லை. எனவே, ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட முறைகள் இணைந்து கையாளப்

பட்டு முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட முறைகள் முடிவு எடுத்தலுக்குப் பயன்படுத்தப்படலாம். அவை யாவன:

1. வழக்கமுறை (habit)
2. நிலையான செயலாற்று முறை
3. நிறுவன அமைப்பு
4. உள்ளுணர்வு (intuition)
5. செயலறிவு (experience)
6. அலசி ஆராயப்பட்ட கருத்துகள் (considered opinions)
7. செயற்போலி முறை (simulation)

1. வழக்கமுறை

சாதாரணமாக எடுக்கப்பட வேண்டிய முடிவுகளுக்கு இம்முறையே கையாளப்படுகிறது. முன்னறிவின் அடிப்படையில் இத்தகைய முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. இவ்வகை முடிவுகளினால் முக்கியமாக இரு நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. முடிவுகள் உடனுக்குடன் எடுக்கப்படுவதுடன் கூட எடுக்கப்படும் முடிவுகள் அந் நிறுவனத்தின் தன்மைகளை ஒட்டியே அமைகின்றன.

2. நிலையான செயலாற்று முறை

ஒரு நிறுவனத்தின் வழக்கங்களை ஒன்றுதிரட்டிச் செயல்படுத்துவதே நிலையான செயலாற்று முறையாகும். இவை நிறுவனத்தின் செயற்படுத்தப்பட வேண்டிய முடிவு தொகுப்புகளை எழுத்துமூலமாகக்கொண்டு இருக்கும்.

3. நிறுவன அமைப்பு

நன்கு அமைக்கப்பட்ட தொழில்நிறுவனங்கள், அவற்றினுடை பணியாள்கள் கடைப்பிடிக்கும் வகையில் ஒருசில முறைகளைக் கொண்டிருக்கின்றன. அந் நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை அம் முறைகளின் அடிப்படையில் அஃதாவது நிறுவன அமைப்பின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுக்கலாம்.

4. உள்ளுணர்வு

இம் முறையில், முடிவு எடுப்பவர்களுடைய உள்ளுணர்வின் அடிப்படையில் முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன. உள்ளுணர்வின் அடிப்படையில் முடிவெடுக்கும் திறமை பெற்ற பணியாள்கள்

பல நிறுவனங்களில் பணிபுரிகின்றார்கள். அத் திறமையினை அவர்கள் தங்களுடைய செயலறிவின் காரணமாகவோ போதிய பயிற்சியின் காராணமாகவோ பெற்றுள்ளார்கள். இம் முறையினைக் கையாண்டு முடிவுசெய்யும் நபரை, செய்யப்பட்ட முடிவுகளுக்கான காரணங்களைக் கேட்டால், காரணங்களை விளக்க வியலாது. ‘நான் அவ்வாறு செய்தல் நலம் எனக் கருதினேன். எனவே, நான் அவ்வாறு செய்தேன்’ என்று கூறுவார். இம் முறையில் பொதுவான முடிவுகள் எடுத்தல் என்பது இயலாது. ஒவ்வொரு பிரச்சினையும் தனித்தனியே அலசி ஆராயப்பட்டு அந்தந்தப் பிரச்சினைக்குத் தனித்தனியே முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன இம்முறையினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன :

(அ) முடிவுகள் விரைவில் எடுக்கப்படலாம்.

(ஆ) இவ்வாறு முடிவெடுக்கப்படும் தன்மை உரிய முறையில் கடைபிடிக்கப்படுகிறது.

இம் முறையில் காணப்டும் குறைகளாவன :

(அ) இம் முறை எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிலும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதாய் அமையவில்லை.

(ஆ) இம் முறையின் அடிப்படையில் எடுக்கப்பட்ட முடிவிற்கான காரணங்களை விளக்குவது என்பது மிகக் கடினம்

5. செயலறிவு

செயலறிவின் துணையினால் முடிவெடுப்பதும் ஒரு முறையாகும். இம் முறையில் முடிவெடுப்பவர் தம்முடைய செயலறிவு அல்லது தம்முடைய நண்பர்களின் செயலறிவின் அடிப்படையில் முடிவு செய்கிறார். முடிவு செய்யப்பட வேண்டிய பல பிரச்சினைகள் அதே நிறுவனத்தில் அல்லது வேறு பல நிறுவனங்களில் முடிவு செய்யப்பட்ட பிரச்சினைகளைப் போன்றே அமைவதால் இம்முறையினைப் பயனுள்ள வகையில் கையாள ஏதுவாகிறது. பழைய முடிவுகள் நல்ல முடிவுகளாக இருப்பின் அவற்றை அப்படியே ஏற்றுக்கொள்ளலாம். முடிவுகள் தவறானவையாக அமைந்துவிட்டால் தவறுகளைத் திருத்தி முடிவுகளைச் செம்மைபடுத்திச் செயற்படுத்தலாம். இம் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகளாவன :

(அ) செயலறிவின் அடிப்படையில் செய்யப்பட்ட முடிவுகளாதலின் மற்ற முடிவுகளைவிட இவை சிறந்தவை எனக் கருதப்படுகின்றன.

(ஆ) இம் முடிவுகள் யாவும் செயற்படுத்தப்பட்டுச் செம்மையானவை என்று நிர்ணயிக்கப்பட்டவை.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

(அ) சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு, இம் முறையினால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் பழமை வாய்ந்தவையாக மாறிவிடுகின்றன.

(ஆ) எடுக்கப்படும் முடிவுகள், பணியாள்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்திற்குத் தகுந்தாற்போல் அமைவதால் ஒரே தன்மை பெற்று விளங்குவதில்லை.

(இ) செய்யப்படும் முடிவுகள் பணியாள்களின் திறமைக் கேற்றாற் போல் மாறுபடலாம்.

6. அலசி ஆராயப்பட்ட கருத்துக்கள்

பல மேலாளர்கள் அலசி ஆராயப்பட்ட கருத்துகளை அடிப்படையாகக்கொண்டு முடிவுகளைச் செய்கின்றார்கள். இம்முறையில் ஒரு பிரச்சினைபற்றிய பல வல்லுநர்களுடைய கருத்துகள் அலசி ஆராயப்பட்டு அவ் வல்லுநர்களின் கருத்துகளின் அடிப்படையில் முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன.

7. செயற்போலி முறை

ஒரு சில தன்மைபெற்ற சிக்கல்களை இம்முறைமூலம் தீர்ப்பதே சாலச் சிறந்ததாகும். இம் முறையில் முடிவு செய்யப்பட வேண்டிய பிரச்சினையைச் செயற்கைப்போலி முறையில் உருவாக்கி அந்தப் பிரச்சினைத் தீர்ப்பதற்கான முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன. இயந்திர சாதனங்களும் கணக்கிடும் பொறிகளும் முன்னேற்றமடைந்துள்ள இக் காலத்தில் இம் முறை பெரிதும் கையாளப்படுகிறது.

முடிவு செய்யப்படும்போது கடைப்பிடிக்கப்படும் கோட்பாடுகள்

நிறுவனத்தின் நன்மையினையொட்டி முடிவுகள் செய்யும் பொழுது கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தல் என்பது அவசியமாகும்.

1. ஒவ்வொரு முடிவும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் அமைதல் வேண்டும்.

2. செய்யப்படும் முடிவு உரிய தன்மைகளைப் பெற்று இருத்தல் சாலச் சிறந்தது.

3. ஒரு முடிவினைச் செயற்படுத்தும்பொழுது அதனால் அந் நிறுவனத்தில் பல மாற்றங்கள் நிகழலாம் என்பதனைக் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

4. முடிவுகளை அடிக்கடி மாற்றுதலென்பது கூடாது.

5. போதிய சோதனைக்குப் பிறகே முடிவுகளைச் செயற்படுத்த வேண்டும்.

6. முயற்சியினைக் கைவிடாது எந்நிலையிலும் முடிவினை எடுத்தல் அவசியமாகும்.

வினாக்கள்

1. முடிவெடுத்தல் என்றால் என்ன? அதன் தன்மைகள் யாவை?

2. முடிவெடுத்தலைப் பல்வேறு முறையில் வகைப்படுத்துக.

3. முடிவெடுத்தலுக்கும் ஆணையுரிமைக்கும் உள்ள உறவினை விளக்குக.

4. முடிவெடுத்தலில் உள்ள பல்வேறு நிலைகளை விவரிக்க.

5. தனிநபர் முடிவுக்கும் கூட்டத்தின் முடிவுக்கும் உள்ள வேற்றுமைகள் யாவை?

6. உள்ளுணர்வு, சிந்திக்கப்பட்ட கருத்துகள். செயற்போலி முறை ஆகிய முறைகளின்மூலம் முடிவுசெய்தலை விளக்குக.

7. முடிவு செய்யும்பொழுது கடைப்பிடிக்கக்கூடிய கோட்பாடுகள் யாவை?

8. ஒழுங்கு அமைப்பின் கோட்பாடுகள்

செயலாட்சித் தலைவர் நேரடியாக எல்லாச் செயல்களையும் செய்தல் என்பது இயலாதது. எனவே, அவரிடம் இருந்து எதிர்பார்க்கப்படும் பணிகளை அவர், அவரிடம் பணிபுரியும் கீழ்ப்பணியாளர்களுடன் சேர்ந்துதான் செயல்படுத்த முடியும். எனவே, ஒழுங்கு அமைத்தல், பணியாள்களை நியமித்தல், உரிமை ஒப்படைத்தல், பொறுப்புகளை நிர்ணயித்தல் போன்றவற்றிற்கு வழிவகுக்கிறது. ஒழுங்கு அமைப்பின் அடிப்படையில் தான் மேலாளர்கள் திட்டமிடுதல், இயக்குவித்தல், கட்டுப்பாடு செய்தல் போன்ற பணிகளைச் செம்மையான முறையில் செயல்படுத்த முடியும். மூனியும் ராலியும் (Mooney and Reiley) ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கை அடைவதற்காக உண்டாக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு மனிதக் குழுவே ஒழுங்கு அமைப்பு என்று குறிப்பிடுகின்றனர். ஒரு நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு அமைப்பு முறையில், அந்நிறுவனத்தின் பணிகள் பல்வேறு கூறுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு அக் கூறுகளை மீண்டும் செயல்படுத்தும் வகையில் ஒன்றாக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு பணிகள் பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்படுவதற்குக் காரணங்கள் கீழ்க்கண்டனவாகும் :

(அ) ஒரு குறிப்பிட்ட பணி ஒரு தனிப்பட்ட பணியாளாலோ ஒருசில பணியாள்களாலோ செய்ய முடியாததனால்.

(ஆ) வேலைப்பாகுபாட்டின் முழு நன்மைகளையும் அடையும் பொருட்டு.

(இ) பணிவேகத்தினை அதிகப்படுத்தும் பொருட்டு.

ஒழுங்கு அமைப்பில் கீழ்க்கண்டவை பல்வேறு நிலைகளாகக் கருதப்படுகின்றன.

1. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையச் செய்யப்பட வேண்டிய செயல்களை நிர்ணயித்தலும் அச் செயல்களைப் பல்வேறு பணியாள்களுக்கு இடையே குறிப்பிட்டு நிர்ணயித்தலும்,

2. ஒரு தன்மையைப் பெற்ற செயல்களை ஒன்றாக இணைத்து அவற்றை நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறைக்கும் ஒதுக்கி வைத்தல்.

3. ஒவ்வொரு பணியிலும் பணிபுரியும் பல பணியாள் களுக்குப் பல்வேறு பணிகளை நிர்ணயித்தல்.

4. செயலாட்சித் தலைவர் தம்முடைய பணிகளைச் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குப் பகிர்ந்து அளிக்குங்கால், அவருடைய ஆணையுரிமைகளையும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அளித்தல் வேண்டும். எனவே, ஒழுங்கு அமைப்பின் நான்காவது நிலை ஆணை உரிமை ஒப்படைப்பு ஆகும்.

ஒழுங்கு அமைப்பின் கோட்பாடுகள்

ஒழுங்கு அமைப்பின் கோட்பாடுகள் குறித்துப் பல்வேறு கருத்து வேறுபாடுகள் நிலவுகின்றன. பல்வேறு வல்லுநர்கள் தங்களுடைய பல்வேறு கருத்துகளை ஒழுங்கு அமைப்புக் கோட் பாடு என விளக்கியுள்ளார்கள், இருப்பினும் உர்விக் (Urwick) என்ற வல்லுநரின் கருத்துப்படி கீழ்க்கண்டவற்றை ஒழுங்கு அமைப்புக் கோட்பாடுகள் என்று கொள்ளலாம்.

1. **ஒருமை நோக்குக் கோட்பாடு :** இக் கோட்பாட்டின்படி நிறுவனத்தின் எல்லாத் துறைகளும் நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கங்களை அடைய முயல்தல் வேண்டும்.

2. **வேலைப்பகிர்வுக் கோட்பாடு (Principle of division of work):** ஒரு நிறுவனத்தின் பணிகள் ஒவ்வொன்றும் வேலைப்பகிர்வு முறையைச் செயல்படுத்தும் வகையில் பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப் பட்டு ஒவ்வொரு கூறும் ஒரு தனிப் பணியாளருக்கு அளிக்கப் படவேண்டும்.

3. **மேற்பார்வை அளவுக் கோட்பாடு (Span of supervision) :** ஒவ்வொரு பணி முதல்வருக்குக் கீழும் பணியாற்றும், கீழ்ப் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை ஒரு குறிப்பிட்ட வரம்புக்குள் இருக்கவேண்டும் என்பதே இக் கோட்பாட்டின் கருத்து ஆகும். ஒவ்வொரு பணிமுதல்வர் அல்லது மேற்பணியாளருக்குக்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை ஐந்து அல்லது ஆறுக்கு மிகையாக இருத்தல் கூடாது என்பது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட கருத்து ஆகும்.

4. **தொடர் ஆணை உரிமைக் கோட்பாடு :** இக் கோட்பபாட் டின்படி செயலாட்சித் தலைவர் முதல் இறுதிநிலையில் உள்ள

கீழ்ப்பணியாளர் வரை ஒவ்வொரு பணியாளருடைய நிலையும் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் மேற்பணியாளர், அவர் கட்டுப் படுத்துகின்ற கீழ்ப்பணியாளர்கள் போன்றவை விளக்கப் படுதல் வேண்டும்.

5. முடிவுசெய்யும் உரிமைக் கோட்பாடு: ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பல நிலையில் உள்ள பணியாள்களுக்கும் அந்தந்த நிலையில் உள்ள சிக்கல்களுக்குத் தீர்வுகாணும் உரிமை கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. எனவே, முடிந்த வரை எளிய தன்மை வாய்ந்த சிக்கல்களுக்குக் கீழ்நிலையிலேயே விளக்கம் காணப் படுதல் வேண்டும். கீழ்ப்பணியாளர்களால் தீர்க்க முடியாத சிக்கல்கள் மட்டுமே மேற்பாணியாளர்களுக்கு எடுத்துச் செல்லப்பட்டு அவர்களிடமிருந்து விளக்கம் பெற முயல்தல் வேண்டும்.

6. ஒருமை உத்தரவுக்கோட்பாடு: இக் கோட்பாட்டின்படி ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரே பணிமுதல்வர் அமைந் திருத்தல் வேண்டும். ஒரு பணியாளர் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பணிமுதல்வர்களுக்கீழ்ப் பணியாற்றும்போது அவர்களால் இடப்படும் கட்டளைகள் ஒன்றுக்கு ஒன்று முரணாக இருக்கலாம் என்பதுடன் கூட அந் நிலையில் எந்த ஒரு பணிமுதல்வர் இட்ட கட்டளையும் நிறைவேற்றப்படாத நிலையும் ஏற்படலாம்.

7. சமநிலைக் கோட்பாடு: ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகள் இருக்குங்கால் அந்த எல்லாத் துறைகளுக்கும் அந் நிறுவனத்தின் பல்வேறு நடவடிக்கைகளும் சமமான முக்கியத்துவம் கொடுத்தல் வேண்டும் என்பதே இக் கருத்தின் கோட்பாடு ஆகும்.

8. பணிவிளக்கக் கோட்பாடு: ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு பணியாளருடைய நிலையையும் அவருடைய பணித் தன்மைகளையும் தெளிவாக விளக்குதல் வேண்டும் என்பதே இக் கோட்பாட்டின் உட்கருத்து ஆகும்.

9. ஆணை உரிமை—பொறுப்பு ஒப்புமைக் கோட்பாடு: கீழ்ப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் ஒப்புமைகளுக்கு ஏற்பப் போதிய ஆணை உரிமையும் வழங்கப்படுதல் வேண்டும் போதிய ஆணை உரிமை இன்றிக் கொடுக்கப்படும் பொறுப்புகள் உரிய முறையில் நிறைவேற்றப்படமாட்டா என்பதுடன்கூடக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் மனக்கசப்பு அடையும் நிலையும் ஏற்படலாம்.

10. தலைமை வளர்புக் கோட்பாடு : இக் கோட்பாட்டின்படி நிறுவனத்தின் பல மேலாளர்கள் தோன்றும்படி பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல் வேண்டும்.

11. தொடர் செயர் கோட்பாடு : ஒரு நிறுவனம் தொடர்ந்து நீண்ட காலம் செயற்படும் வகையில் அதனுடைய நோக்கங்களும் திட்டங்களும் தீட்டப்பட வேண்டும் என்பதே இக் கோட்பாட்டின் உட்கருத்து ஆகும்.

12. ஒருமுகப்படுத்துதல் கோட்பாடு : ஒரு நிறுவனத்தின் பல துறைகளின் செயல்களுக்கு இடையேயும் ஒற்றுமை இருத்தல் வேண்டும் என்பதும் எல்லாப் பணியாள்களின் பணிகளும் ஒரே நோக்குடன் அமைந்திருத்தல் வேண்டும் என்பதும் இக் கோட்பாட்டின் விளக்கமாகும்.

13. பணியாளர் ஊக்குவிப்புக் கோட்பாடு : ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய எல்லா நோக்கங்களையும் எய்த வேண்டுமாயின், அந்நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாள்களையும் அவர்களே விரும்பிப்பணிகளை உரிய முறையில் செய்யும் வகையில் ஊக்குவித்தல் வேண்டும். அவ்வாறு கொடுக்கப்படும் ஊக்குவிப்பு அதிக ஊதியத்தின் வகையிலே பணி உயர்வின் வகையிலோ இருக்கலாம்.

14. மாற்றத்தக்க தன்மை : ஒழுங்கு அமைப்புத் தன்மையின் இறுதிக் கோட்பாடு இதுவேயாகும். இக் கோட்பாட்டின்படி ஒழுங்கு அமைப்பு, எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் வகையில் அமைந்திருத்தல் அவசியமாகும்

ஒழுங்கு அமைப்பின் முக்கியத்துவம்

1. ஒழுங்கு அமைப்பு, காலதாமதத்தை நீக்குவதன் மூலமும் பணியாளர்களுக்கிடையே மனக்கசப்பைத் தீர்ப்பதன் மூலமும் பணியாள்களின் திறமையை அதிகரிப்பதன் மூலமும் மேலாண்மைத் திறமையை விரிவாக்குகிறது.

2. சிறப்பு ஈடுபாடு அடிப்படையில் பணியாள்களின் திறம் முழுவதையும் பயன்படுத்துகிறது.

3. ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளையும் சமமான முறையில் முன்னேற வாய்ப்பு ஏற்படுத்துகிறது.

4. பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதன்மூலம் அந்த நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை ஒருமுகப்படுத்துகிறது.

5. மேலாண்மைத் தன்மையை வளர்க்க வழிவகுக்கிறது.

6. பல பணியாளர்களைக் கொண்டுள்ள காரணத்தினால் தொழில்நிறுவனம் எளிதில் விரிவுபடுத்தப்படலாம்.

7. ஒரு நிறுவனம் பல துறைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு துறையின் பணிகளும் பொறுப்புகளும் நிர்ணயிக்கப்படுவதால், அந் நிறுவனத்தைத் திறமையுடன் நிருவகிக்க முடிகிறது.

ஒழுங்கு அமைப்பில் காணப்படும் பொதுவான குறைபாடுகள்

1. போதிய பணிப்பளுவின்றிக் கூடுதல் எண்ணிக்கையான கீழ்ப்பணியாளர்களைப் பணியில் அமர்த்தி நிறுவனத்தின் மூலதனத்தைப் பாழாக்குவதுடன்கூடத் திறமைமிக்க பணியாள்களின் பணித் திறமையையும் குறைக்க வழிவகுத்தல்.

2. தேவைக்கு அதிகமான பணிநிலையை ஏற்படுத்துதல்

3. நிறுவனங்களின் பல்வேறு பணிமுதல்வர்களுக்கிடையே யான உறவுமுறையினை நிர்ணயம் செய்யாதிருத்தல்

4. ஆணை உரிமைக்கும் பொறுப்புக்கும் ஒப்புமை இல்லா திருத்தல்.

5. குறையற்ற முறையில் வேலைப்பாகுபாட்டைச் சரிப்படுத்தாது தவறான முறையில் வேலையினைப் பாகுபடுத்தித் தகுதியற்ற பணியாள்களை வெவ்வேறு பணிகளுக்கு அனுப்புதல்.

6. ஒருமை உத்தரவுக்கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்காது ஒரு கீழ்ப்பணியாள் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பணியாளர் களின் கீழ்ப் பணிபுரியும் நிலையை ஏற்படுத்துதல்.

7. ஒவ்வொரு பணியாளுக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை ஒதுக்காது விட்டுவிடுதல்.

8. வேலைப் பளுமிக்க செயலாட்சித் தலைவர் நிறுவ னத்தை நிருவகித்து வருதல்.

9. உரிய முறையில் திட்டம் தீட்டத்தவறிவிடுதல்.

10. கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குப் பொறுப்புகளைத் தந்து உரிய ஆணை உரிமை அளிக்காமை.

11. தேவைக்கு அதிகமான அளவில் நிறுவனத்தைப் புன ரமைத்தல்.

12. அலுவலர் பணியாள்களுக்கு (staff) அடுக்குப்பணியாள்களின் (line people) உரிமைகளை அளித்தல்.

தவறான ஒழுங்கமைப்பின் விளைவுகள்

1. பணி முதல்வர்கள் அதிக வேலைப்பளுகொண்டு இருக்கும் காரணத்தினால் எந்த ஒரு பிரச்சினைப்பற்றிய முடிவுகளும் உடனுக்குடன் எடுக்க முடிவதில்லை. எடுக்கப்படும் முடிவுகளும் உரிய முடிவுகளாய் அமைவதில்லை.
2. தேவையான அளவு நிறுவனத்தைப்பற்றிய தகவல்கள் கிடைப்பதில்லை.
3. நிறுவனத்தின் பண்டங்கள் பாழாக்கப்படுகின்றன.
4. பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே ஒருமுகப்படுத்தும் தன்மை இருப்பதில்லை. எனவே, பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகள் ஒன்றுக்கொன்று இணைந்திருப்பதில்லை.
5. எந்த ஒரு துறையும் தனது பணியினை உரிய செலவில் முடிப்பதில்லை.
6. பணியாளர்கள் உரிய முறையில் பணிபுரிவதில்லை. ஒருமை உத்தரவு இல்லாத காரணத்தினால் கீழ்ப் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடிவது இல்லை.
7. செயலாட்சித் தலைவரின் பளுமிக்க வேலையின் காரணத்தினாலும் தவறான வகையில் கையாளப்படும் உரிமை ஒப்படைப்புக் காரணத்தினாலும் தவறான செயல்கள் செய்யப்படுகின்றன.
8. பணியாள்களின் தாங்க முடியாத வேலைப்பளுவின் காரணத்தினாலும் பொறுப்பு நிர்ணயிக்கப்படாத காரணத்தினாலும் பணித் தன்மை குறைகிறது.
9. தேவைக்கு அதிகமான குழுக்கள் நியமிக்கப்பட்டு மனிதத் திறன் பாழடிக்கப்படுகின்றது.

ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் (Organisation chart)

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளை வரைபடம் மூலம் விளக்கிக் காட்டுவதே ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் ஆகும். இவ் விளக்கப்படம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் உள்ள பல்வேறு துறைகளையும் அவற்றின் தன்மைகளையும் விளக்கிக் காட்டுகின்றது. ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு துறைகள் எவ்வாறு அமையப்பெற்றுள்ளன? என்றும் அவை எவ்வாறு இயங்கி வருகின்றன? என்றும் அவற்றிற்கிடையே எவ்வாறு

ஒருமுகப்படுத்தும் தன்மை உள்ளது? என்றும் விவரிப்பதே இவ்விளக்கப் படத்தின் முக்கிய நோக்கம் ஆகும்.

விளக்கப்படத்தினைத் தலைமை விளக்கப்படம் என்றும் இணைக்கூட்டுவிளக்கப்படம்(suplemeataryChart)என்றும்இருவகை யாகப் பிரிக்கலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் பொதுவான அமைப்பை விளக்கும் விளக்கப்படத்தினைத் தலைமை விளக்கப்படம் என்றும் கூறுகிறோம். அவ்வாறு அன்றி நிறுவனத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையைப்பற்றிய முழுவிவரங்களையும்—பணி யாள்களின் நிலைகள், அவர்களின் பொறுப்புகள், ஆணை உரிமைகள் ஆகியுவற்றை விவரிக்கும் விளக்கப்படத்தினை இணைக்கூட்டு விளக்கப்படம் என்று கூறுகிறோம்.

ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் கீழ்க்கண்ட மூன்று முறை களில் தயாரிக்கப்படலாம்:

1. மேல் இருந்து கீழ் அல்லது செங்குத்து விளக்கப்படம்.

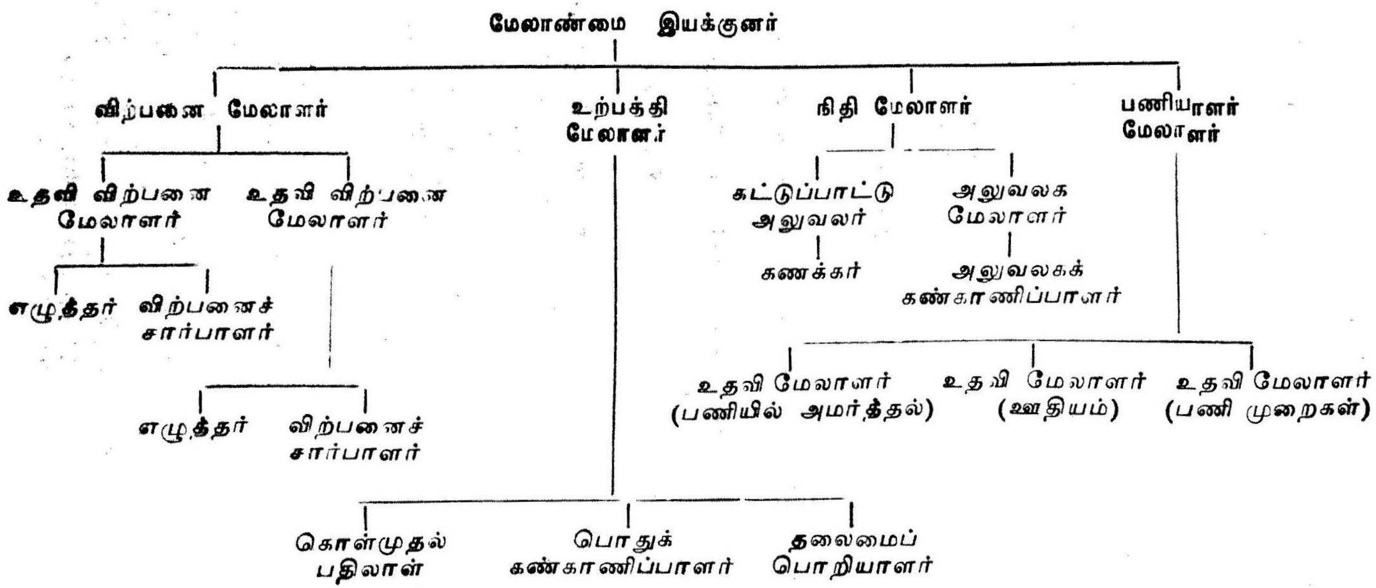
2. இடமிருந்து வலம் அல்லது படுகிடை விளக்கப்படம்.

3. வட்டமுறை அல்லது பொதுமைய விளக்கப்படம்.

1. செங்குத்து விளக்கப்படம்: பொதுவாக பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் முதல் முறை விளக்கப்படமே கையாளப்படு கிறது. அம் முறை விளக்கப்படத்தில் அஃதாவது, செங்குத்து விளக்கப்படத்தில் முக்கியப் பணிகளும் முக்கியப் பணிமுதல் வர்களும் விளக்கப்படத்தின் மேற்பகுதியிலும் கீழ்த் தன்மை பெற்ற பணிகள் விளக்கப்படத்தின் கீழ்ப்பகுதியிலும் கொடுக் கப்பட்டிருக்கும். (எடுத்துக்காட்டு : பக்கம் 86)

2. இடமிருந்து வலம் விளக்கப்படம்: நாம் இடமிருந்து வலம் படிக்கும் பழக்கம் உள்ள காரணத்தினால் இம் முறை யான விளக்கப்படம் வரைவதும் நடைமுறையில் உள்ளது. முக்கியப் பொறுப்பு ஏற்று இருக்கும் செயலாட்சித் தலைவர் நிலை இடப்புறத்திலும் அவருக்குக் கீழ்ப்பணியாற்றும் இதரக் கீழ்ப்பணியாளர்களின்நிலை வலப்புறத்திலும் குறிப்பிட்டு இவ் விளக்கப்படம் தயாரிக்கப்படுகிறது. இம் முறை விளக்கப் படத்திற்குக் கீழ்க்கண்ட விளக்கப்படத்தை எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம். (எடுத்துக்காட்டு: பக்கம் 87)

கீழ்க் கொடுக்கப்பட்டுள்ள விளக்கப் படத்தைச் செங்குத்து விளக்கப்படத்திற்கு எடுத்துக்காட்டாக கூறலாம்.

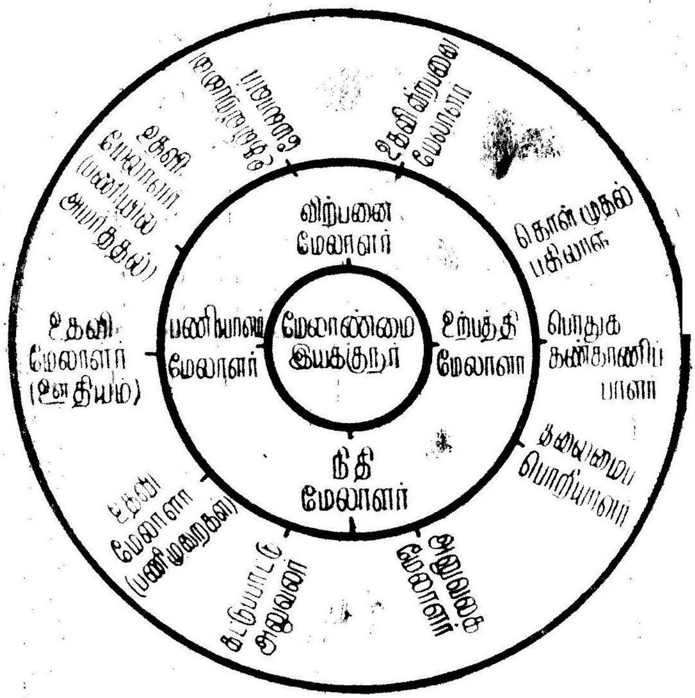


மேற்குறிப்பிட்ட முறை விளக்கப்படத்தை எளிதில் வரையலாம் என்பது கூட எண்ணற்ற பணிநிலைகளைக் குறிப்பிட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

- மேலாண்மை இயக்குநர்
  - விற்பனை மேலாளர்
    - உதவி விற்பனை மேலாளர்
      - எழுத்தர்
      - விற்பனைச் சார்பாளர்
    - உதவி விற்பனை மேலாளர்
      - எழுத்தர்
      - விற்பனைச் சார்பாளர்
  - உற்பத்தி மேலாளர்
    - கொள்முதல் பதிலாள்
    - பொதுக் கண்காணிப்பாளர்
    - தலைமைப் பொறியாளர்
  - நிதி மேலாளர்
    - கட்டுப்பாட்டு அலுவலர்
      - கணக்கர்
    - அலுவலக மேலாளர்
      - அலுவலகக் கண்காணிப்பாளர்
  - பணியாளர் மேலாளர்
    - உதவி மேலாளர் (பணியில் அமர்த்தல்)
    - உதவி மேலாளர் (ஊதியம்)
    - உதவி மேலாளர் (பணி முறைகள்)

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள படுகிடை விளக்கப்படம் எளிய முறையில் வரையப்படலாம் என்பதுடன்கூடப் பல்வகையான பணிநிலைகளையும் தெளிவாக விளக்கவமைப்பு ஏற்படுத்துகிறது. மேலும், நாம் படிக்கும் முறைக்கு ஏற்ப இடமிருந்துவலம் வரையப்பட்டுள்ளது.

3. வட்டமுறை அல்லது பொதுமைய விளக்கப்படம் : முக்கியமான பணிநிலை வட்டத்தின் மையத்தில் குறிப்பிடப்பட்டு இருக்கும். ஆணை உரிமை அதிகம் பெற்ற பணிநிலை மையத்திற்கு அருகில் குறிப்பிடபட்டு இருக்கும் முக்கியத்துவம் குறைந்த பணிநிலைகள் மையத்தில் இருந்து தூரத்தில் தள்ளி குறிப்பிடபட்டு இருக்கும். வட்டமுறை விளக்கப்படத்திற்குக் கீழ்க்காணும் வரைபடத்தை எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.



படம் 3

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள வட்டமுறை விளக்கப்படம் வட்டத்தின் மையத்தில் குறிப்பிட்டுள்ள மேலாண்மை இயக்குநர்நிலை அணு மையத்தைப் போன்று முக்கியத்துவம் கொண்டது என விளக்குகிறது. மேலும் முந்தைய வகை விளக்கப்படங்களைப் போன்றே பல்வேறு பணி நிலைகளைத் தெளிவாக விவரிப்பதுடன்கூடச் செங்குத்து விளக்கப்படத்தை போன்று அன்றி உயர்நிலை, கீழ்நிலை எனப் பணியாட்களைப் பாகுபடுத்திக் காட்டுவதில்லை.

விளக்கப்படத்தின் நன்மைகள்

1. விளக்கப்படங்கள் பல்வேறு பணி முதல்வர்களின் பணி நிலைகளை விளக்கி அவர்கள் ஒவ்வொருவருடைய பணி விவரங்களையும் தெளிவாகக் குறிப்பிடுகின்றன.
2. விளக்கப்படங்கள் ஒருமை உத்தரவுக் கொள்கையினை வலியுறுத்தி, ஒரே ஆணை உரிமையும் ஒரே தன்மை வாய்ந்த பொறுப்பும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுவதைத் தவிர்க்கின்றன.
3. நிறுவனத்தின் தன்மைகளை முழுமையாக அறிந்து கொள்ள வழிவகுக்கின்றன.
4. புதியதாகப் பணியில் அமர்ந்த பணியாளர்கள் விளக்கப் படத்தின்மூலம் தங்கள் பணிநிலையினையும் தங்களுடைய மேற்பணியாளர்களைப்பற்றிய விவரங்களையும் எளிதில் அறிந்துக்கொள்ள முடிகிறது.
5. விளக்கப்படம் நிறுவன அமைப்பின் குறைபாடுகளையும் சுட்டிக் காட்டக்கூடும்.

விளக்கப்படத்தின் வரையறைகள்

1. விளக்கப்படம் ஆணை உரிமையின் எல்லையைக் குறிப்பிடுவதில்லை.
2. விளக்கப்படங்கள் பல நிலைகளில் உள்ள ஒரே பிரிவைச் சார்ந்த பணியாளர்களுக்கிடையே உள்ள உறவினை விளக்குகின்றனவே தவிர, ஒரே நிலையில் உள்ள பல்வேறு பிரிவைச் சார்ந்த பணியாளர்களுக்குக்கிடையே உள்ள உறவுமுறைகள் விளக்கப்படுவதில்லை.

   எடுத்துக்காட்டாக, மேலே குறிப்பிட்டுள்ள விளக்கப் படங்கள் மேலாண்மை இயக்குநருக்கும் உற்பத்தி மேலாளருக்குமிடையே உள்ள உறவைக் குறிப்பிடுகிறதே தவிர, ஒரே நிலையில் உள்ள விற்பனை மேலாளருக்கும் உற்பத்தி மேலாளருக்குமிடையே உள்ள உறவினை விளக்குவதில்லை.
3. விளக்கப்படங்கள் காலப்போக்கில் பழமை வாய்ந்தவையா ப் பயனற்றவையாகிவிடலாம்.
4. ஒருசில வகையான விளக்கப்படங்கள் பணியாளர்களுக்கிடையே உயர்வுதாழ்வு மனப்பான்மையை ஏற்படுத்தலாம்.

5. அடுக்கு அலுவலர் ஒழுங்கமைப்பு முறையினைக் கடைப் பிடிக்கும் நிறுவனத்தால் தாயாரிக்கப்படும் விளக்கப் படங்கள் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் குழப்பத்தை விளைவிக்கலாம். ஏனெனில், போதிய உரிமை ஆணை இல்லாது இருந்தும் அலுவலர்களுடைய நிலை, செயலாட்சித் தலைவரின் நிலையின் அருகில் விளக்கப் படத்தில் குறிப்பிடப்படுகிறது.
6. விளக்கப்படத்தில் குறிப்பிட்டுள்ள அடுக்குநிலைகள் முழு நிறைவு பெற்றவை எனினும் நடைமுறையில் செயல்படுத்த முடியாதவை.

ஒழுங்கமைப்புக் கையேடு

ஒரு நிறுவனம் அதனுடைய அமைப்பு முறையினைப்பற்றிய முழு விவரங்களை பல்வேறு துறைகள், பிரிவுகள், பணியாளர் களின் நிலைகள், அவர்களுடைய கடமைகள், பொறுப்புகள் போன்றவற்றை குறிப்பிட்டு வெளியிடும் நூலினை ஒழுங்கமைப் புக் கையேடு அல்லது நிறுவனக் கையேடு என்று கூறுகிறோம்.

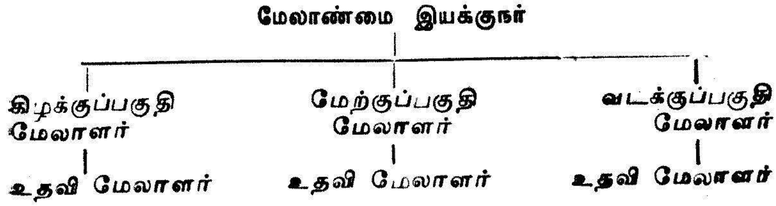
ஒழுங்கமைப்பின் வகைகள்

அமைப்புமுறைகளில் பல வகை உள்ளன. அமைப்புமுறை, நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடலாம். தனியாள் வணிகத் தில் உரிமையாளரே எல்லாப் பணிகளையும் புரிகிறார். எனவே, அங்கு விளக்கப்படத்திற்கு அவசியம் எதுவும் ஏற்படுவதில்லை. ஆனால், கம்பெனி போன்ற பெரும் நிறுவனங்களில் நிறுவா கத்தில் பல சிக்கல்கள் ஏற்படலாம். எனவே அதுபோன்ற நிறுவனங்களில் விளக்கப்படம்மூலம் ஒவ்வொரு பணி முதல் வரின் நிலையினையும் அவரது உரிமைகள் கடமைகள் ஆகிய வற்றினையும் விவரித்தல் இன்றியமையாதது ஆகிறது, ஒழுங்கமைப்பின் முறையே நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டிற்கு ஆதாரமாக அமைவதால் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மிக கவனத் துடன் அமைப்பு முறையினைக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

முக்கியமாகக் கீழ் கண்ட நான்கு வகைகளைப் பற்றிய விவரங் களை இப்பகுதியில் விளக்கலாம். அவையாவன :

1. துறைகள் முறை அல்லது இராணுவ முறை ஒழுங்க மைப்பு
   (Departmental system or Military system)
2. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு (Functional system)
3. அடுக்கு அலுவலர்முறை ஒழுங்கமைப்பு (Line and Staff system).
4. குழு முறை ஒழுங்கமைப்பு (Committee orgenitaion).

1. இராணுவ முறை ஒழுங்கமைப்பு : இம் முறை, துறைகள் முறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும் அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும் பழையமுறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும் பலவாறாக அழைக்கப்படுகிறது. இம்முறையில் ஒழுங்குமுறைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. இராணுவத்தில் இம் முறை கையாளப்படுவதால் இம் முறை இராணுவமுறை ஒழுங்கமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இம்முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு துறையும் தனித்து இயங்கும் தன்மை பெற்றது. ஒவ்வொரு துறையின் தலைவரும் அத்துறையினைப் பற்றிய முழு அதிகாரத்தினைப் பெற்றுள்ளார். ஒவ்வொரு துறைக்கும் வேண்டிய கச்சாப் பொருள்களை வாங்குதல், பணியாள்களைப் பணியில் அமர்த்துதல், பணியாள்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல் போன்ற எல்லாவற்றையுமே துறை மேலாளரே புரிகிறார். ஆணைகள் மேலிடத்தில் இருந்து படிப்படியாகக் கீழே வருகின்றன. ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரே பணிமுதல்வருக்குக்கீழப் பணியாற்றுகிறார் எந்த ஒரு கீழ்ப்பணியாளரும் இரண்டு மேற்பணி முதல்வருக்குக் கீழ்ப் பணியாற்றுவதில்லை. ஒரு துறையின் மேலாளர் மற்றொரு துறையில் பணிபுரியும் பணியாளருக்கு எந்த ஒரு செய்தி அனுப்பவேண்டுமாயினும் அது செயலாட்சித் தலைவர் மூலமாகவே அனுப்பப்படுதல் வேண்டும். இம் முறை ஒழுங்கமைப்புக்குக் கீழே குறிப்பிட்டுள்ள வரைபடத்தை எடுத்துக் காட்டாகக் கூறலாம்.



மேற்குறிப்பிட்ட முறை ஒழுங்கமைப்பினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. இம் முறை மிக எளிமை வாய்ந்தது.
2. இம் முறை மிகவும் சிக்கனமானது. அதே சமயத்தில் மிகத் திறமை வாய்ந்தது.
3. இம் முறையில் பணியாள்கள் ஒரே பணிமுதல்வரின் கீழ்ப்பணியாற்றுவதால் இம்முறை, ஒழுங்குமுறைக்கு இடமளிக்கிறது.

4. ஒவ்வொரு துறையும் தனித்து இயங்குவதால் இம் முறை கட்டுப்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.
5. தவறு ஏதேனும் நிகழுமேயானால் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரின் மீது பொறுப்பைச் சாட்ட முடியும்.
6. எந்த ஒரு சிக்கலைப்பற்றியும் உடனுக்குடன் முடிவு எடுக்கலாம்.
7. ஒரே நபர் துறை முழுவதையும் கட்டுப்படுத்துவதால் துறையில் வேண்டிய மாற்றங்களை உடனுக்குடன் செய்துகொள்ள முடியும்.

இம்முறையில் காணப்படும் குறைபாடுகள்

1. ஒவ்வொரு துறைத் தலைவருக்கும் திறமைக்கு மீறிய வேலைப் பளு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.
2. ஒவ்வொரு துறையிலும் ஒரே நபர் முழு உரிமையைப் பெற்றுத் திகழ்வதால் இந்நிலை அடக்குமுறைத் தன்மைக்கு வழிவகுப்பதுடன்கூட ஒரே நபரால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் தவறானவையாகவும் அமையலாம்.
3. இம் முறையில் தனிச் சலுகை காட்ட வாய்ப்பு இருக்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளைத் துறை மேலாளர் மிகவும் விரும்பினால் அவருக்குச் தனிச் சலுகை காட்ட வாய்ப்பு இருக்கிறது.
4. இம்முறை ஒழுங்கமைப்பில் துறை மேலாளர் எல்லாப் பணிகளையும் செய்யவேண்டிய நிலை ஏற்படுவதால் சிறப்பீடுபாட்டுக் கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை.
5. துறை மேலாளரே எல்லாப் பணிகளையும் புரிவதால் அம்மேலாளர் பதவியைவிட்டு விலகினாலோ இறந்துவிட்டாலோ அத்துறை செயல்படவே முடியாது.

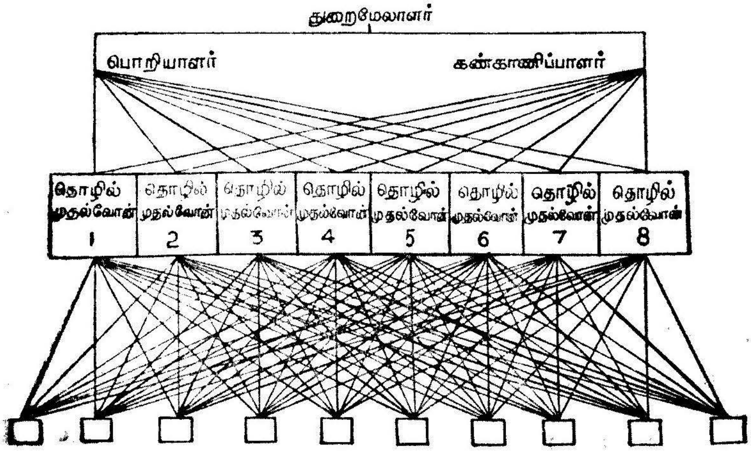
மேற்கண்ட குறைபாடுகள் இருப்பினும் இம்முறை கீழ்க்கண்ட தன்மையுள்ள நிறுவனங்களில் திறம்படக் கையாளப்படலாம்.

1. குறைந்த பணியாள்களைக் கொண்ட சிறிய நிறுவனங்கள்.
2. தொடர் உற்பத்தித் தன்மையைப்பெற்ற நிறுவனங்கள்.
3. ஒரே தன்மையான பணியினைக் கொண்ட நிறுவனங்கள்.

முற்றிலும் இயந்திரமயமாக்கப்பட்ட நிறுவனங்கள்.

2. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு

இம் முறையின் பெயர் குறிப்பிடுவது போன்றே இந்த ஒழுங்கமைப்புப் பணியின் அடிப்படையில் அமைகிறது. டெய்லர் இம்முறையினை ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் கடைப்பிடித்தார். இம்முறைப்படி ஒவ்வொரு நிறுவனமும் திட்டம் தீட்டும் பகுதி, செயல்படுத்தும் பகுதி என இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது. முன்னர் குறிப்பிட்டப்படி, திட்டம் தீட்டும் பகுதியில் நான்கு தொழில்முதல்வர்களும் செயல்படுத்தும் பகுதியில் நான்கு தொழில்முதல்வர்களும் பணியாற்றுகின்றனர். ஒவ்வொருவகைத் தொழில்முதல்வரும் ஒவ்வொருவகைத் தொழிலில் சிறப்பீடுபாடு கொண்டுள்ளார். கீழ்க்கண்டவரை படத்தை இவ்வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.



படம் 4.
பணியாளர்கள்

பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகள்

1. ஒவ்வொரு பணியாளும் ஒரே பணியை மீண்டும் மீண்டும் செய்வதால் அப்பணியில் அவரது திறமை அதிகரிக்கிறது.
2. இம் முறையில் ஒவ்வொரு பணியாளையும் அவரது திறமைக்கும் விருப்பத்திற்கும் ஏற்ப ஒரு பணியில் நியமிக்கலாம்.
3. திட்டமிடுதலும் செயல்படுத்துதலும் இம் முறையில் பிரிக்கப்படுகின்றன.
4. இம் முறை பெருவாரியான உற்பத்திக்கு வழிவகுகிறது.

இம் முறையின் குறைபாடுகள்

1. இம் முறை சிக்கல் நிறைந்தது என்பதுடன்கூட, கீழ்ப் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் தன்மையற்றதாகவும் உள்ளது.
2. இது நிரந்தரமற்ற தன்மை பெற்றது.
3. இம் முறையில் பல்வேறு துறைகளை ஒருமுகப்படுத்துதல் மிகச் சிரமமாகும்.
4. பணிவழி முதல்வோர் ஒவ்வொருவரும் ஒரு பணியிலேயே சிறப்பீடுபாடு கொண்டுள்ளனர்.
5. நிறுவனத்தில் தவறு ஏதேனும் நிகழுமேயானால் அத் தவறு புரிந்தவர் மீது பொறுப்பைச் சுமத்துதல் எளிதானது அன்று.
6. ஒரு பணியினை முழுமையாக முடித்தோம் என்ற மன நிறைவு எந்த ஒரு பணியாளருக்கும் ஏற்படுவதில்லை
7. ஒரே பணியை ஒவ்வொரு பணியாளரும் மீண்டும் மீண்டும் செய்வதாலும் திட்டம் தீட்டப்படுதலும் செயல்படுத்தப்படுதலும் பிரிக்கப்படுவதாலும் பணியாளர்கள் மிக விரைவில் பணியில் சலிப்படைந்து விடுகின்றார்கள்.

3. அடுக்கு அலுவலர் முறை

மேலே குறிப்பிட்ட இரண்டுமுறைகளும் நேர் எதிர்மறையான தன்மை படைத்தவை. இராணுவ முறையில் சிறப்பீடுபாடு கிடையாது; கட்டுபாடு மிக அதிகம். ஆனால், பணி முறை ஒழுங்கமைப்பில் கட்டுப்பாடு சிறிதும் இல்லை. ஆனால், சிறப்பீடுபாடு முழுமையாகக் கையாளப்படுகிறது. மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இரண்டு முறைகளிலும் உள்ள நன்மைகளை ஒருங்கே பெறும்வகையில் தீட்டப்பட்ட முறையே அடுக்கு அலுவலர் முறையாகும். அடுக்கு அலுவலர் முறைக்குக் கீழ்க் கண்ட வரை படத்தை எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

மேலாண்மை இயக்குநர்

பொறியாளர் → ← இரசாயனர்

கொள்முதல் மேலாளர் | நிதி மேலாளர் | விற்பனை மேலாளர்

அடுக்குஅலுவலர் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. வல்லுநர்களுடைய கருத்துரைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
2. சிறப்பீடுபாட்டுக் கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.
3. கருத்துரைத்தலும் செயல்படுத்துதலும் பிரிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களுடைய பணிப்பளு குறைக்கப்படுகிறது.
4. பணியாளர்களுக்கு வேலைவாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. அலுவலர்களுடைய (staff) பணிகள், பொறுப்புகள் ஆகியவை திட்டவட்டமாக விளக்கப்படாவிட்டால் திறுவனத்தில் சிக்கல்கள் எழலாம்.
2. உரிமை ஆணை ஏதும் இன்றி நியமிக்கபடும் அலுவலர்களின் திறமை உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.
3. அலுவலர்களுக்கு உரிமை ஆணை அளிக்கப்படுமேயனால், அவர்களுக்கும் இதரப் பணியாள்களுக்குமிடையே மனக் கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.
4. வல்லுநர்களாகப் பணியாற்றும் அலுவலர்களின் கருத்துகள் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அவர்களுடைய மேற்பணியாளர்கள் மூலமே அளிக்கப்படுகின்றன. நேரடியாக வல்லுநர்களால் அளிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, அக்கருத்துகள் உரிய பயனை அளிக்குமா என்பது ஐயமே. குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பைப் பற்றி அடுத்த அத்தியாயத்தில் விரிவாக விளக்கலாம்.

வினாக்கள்

1. ஒழுங்கு அமைப்பின் அவசியம் யாது? ஒழுங்கமைப்பின் பொருளை விளக்குக.
2. ஒழுங்கமைப்பின் பல்வேறு நிலைகள் யாவை?
3. ஒழுங்கமைப்பின் கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
4. ஒழுங்கமைப்பின் குறைபாடுகள் யாவை?
5. தவறான ஒழுங்கமைப்பின் விளைவுகளை விவரிக்க.
6. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் நன்மை, தீமைகள் யாவை?
7. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படங்களின் வகைகளை விளக்குக.
8. இராணுவ முறை ஒழுங்கமைப்பையும் பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பையும் ஒப்பிடுக.
9. அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பினால் ஏற்படும் நன்மை தீமைகளை விவரிக்க.
10. அடுக்கு அலுவலர் ஒழுங்கமைப்பின் முக்கியத்துவம் யாது?

9. குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பு

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், அதன் அமைப்பு முறையிலும் குழுமுறை முக்கியப் பங்குகொள்கிறது. பல்வேறு குழுக்கள் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்காகப் பாடுபடுகின்றன. சில சந்தர்ப்பங்களில் சில குழுக்கள் முடிவுசெய்தல், திட்டம் தீட்டுதல் போன்ற மேலாண்மைப் பணிகளையும் புரிகின்றன. இருப்பினும், குழுக்களின் பணிகள் எவை எவை என்று அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஏனெனில், பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் குழுக்கள் நிலைமைக்கேற்பப் பல்வேறு பணிகளைப் புரிகின்றன. எனவே, குழு என்னும் சொல்லிற்குக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கம் அளிக்காலம்.

செயலாட்சித் தலைவரின் பணிகளில் ஒரு சிலவற்றைப் புரியும் ஒரு மக்கள் தொகுப்பே குழுவாகும். இம் முறை பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் கடைபிடிக்கப்பட்டு வருகின்றன. அரசு நிருவாகத்திலும் குழுமுறைக்கு விலக்கு அளிக்கப் படுவதில்லை. கம்பெனிகளை மேலாண்மை புரியும் இயக்குநர் அவையைக் குழு முறை ஒழுங்கமைப்பிற்கு மிகத் தெளிவான எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

இயக்குநர் அவை, மேலாண்மைக் குழு, பணித்தொகுப்பு போன்ற பல சொற்கள் குழுக்களைக் குறிக்கப் பயன்படுத்தப் படுகின்றன. தனிப்பட்ட நபருக்கு ஆணை உரிமை அதிகம் கொடுப்பதைத் தவிர்க்கும் பொருட்டுச் குழுமுறை மேலாண்மை, தொழில் நிறுவனங்களில்பட்டும் அன்றி இதர நிறுவனங்களிலும் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. கம்பெனிநிருவாகத் துறையில் குழு முறை மேலாண்மைத் துறை செயற்பட்டாலும்கூட, இதர நிறுவனங்களில்போன்று அல்லாது தொழில்நிறுவனங்களில் செலவு காரணத்தினாலும் குழுமுறை மேலாண்மை அதிகம் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை.

குழுமுறைகளின் வகைகள்

குழுமுறைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்:

1. அடுக்குமுறைக்குழுவும் அலுவலர் குழுவும் (Line Committee and Staff Committee).

2. முறைப்படியான குழுவும் முறைப்படியில்லாத குழுவும் (Formal Committee and Informal Committee).

3. நிரந்தரமான குழுவும் தாற்காலிகமான குழுவும்.

1. அடுக்கு முறைக்குழுவும் அலுவலர் குழுவும் : ஒரு குழு, நிறுவனத்தைப்பற்றியப் பல பிரச்சினைகளுக்கு விளக்கம் கொடுக்கும் முகத்தான் வேண்டிப் பலவிதமான முடிவுகளை எடுக்கும் உரிமை பெற்று இருந்து, ஆனால், அக் குழுவிற்கு உரிமைகளைச் செயல்படுத்த உரிமையில்லாது இருக்குமாயின் அக் குழுக்களை அலுவலர் குழுக்கள் என்று கூறுகிறோம். அலுவலர் குழுக்கள் நிறுவன அமைப்பில் நிரந்தரமான நிலை பெற்றிருப்பதில்லை. எனவே, அவை ஆணை உரிமையும் பெற்றிருக்கவில்லை. எந்த ஒரு குழு நிறுவனத்தைப்பற்றிய பிரச்சினைகளைக் குறித்து முடிவு எடுக்கும் உரிமையினையும் அவ்வாறு எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளைச் செயல்படுத்தும் உரிமையினையும் பெற்றிருக்கிறதோ அதுபோன்ற குழுவினை அடுக்கு முறைக் குழு என்று கூறுகிறோம். அடுக்குமுறைக் குழுக்கள் நிறுவன அமைப்பில் நிரந்தரநிலை பெற்றுள்ளன. எனவே, அவை போதிய ஆணை உரிமையினையும் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

2. முறைப்படியான குழுவும் முறைப்படியில்லாத குழுவும் : முறைப்படியான குழு பணிமுறையின் அடிப்படையில் ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்துடன் உருவாக்கப்பட்டதாகும். அக்குழு குறிப்பிடப்பட்டுள்ள பணிகளை முடிக்கும் கடமையினைப் பெற்றுள்ளது.

முறைப்படியில்லாத குழு, நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரால் நிறுவனத்தைப்பற்றிய பிரச்சினைகளைக் கலந்து ஆலோசிக்கும்பொருட்டு ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் உருவாக்கப்படுவதாகும். செயலாட்சித் தலைவர் நிறுவனத்தின் இதரப் பணி முதல்வர்களுடன் அதனுடைய பல்வேறு பிரச்சினைகளைக் குறித்து ஒரு தேநீர் விருந்தின்போது கலந்து ஆலோசிப்பதை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாக கூறலாம்.

முறைப்படியான குழுவிற்கும் முறைப்படியில்லாத குழு விற்கும் கீழ்க்கண்ட வேறுபாடுகள் உள்ளன.

(அ) முறைப்படியான குழுக்களால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும். முறைப்படியற்ற குழுக்களால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் செயல்படுத்தப் பட்டாலும்படலாம் அல்லது செயல்படுத்தப்படா மலும் விடப்படலாம்.

(ஆ) முறைப்படியான குழுவின் முக்கிய நோக்கம் அஃது எந்த நோக்குடன் உருவாக்கப்பட்டதோ அதற்கான கருத்துகளைக் கொடுத்தல் ஆகும். ஆனால், முறைப் படியில்லாத குழுவின் முக்கிய நோக்கம் அவ்வாறு கருத்துகள் கொடுப்பது அன்று. தேநீர் அருந்துதல் அல்லது உணவு அருந்துதல் ஆகும்.

(இ) முறைப்படியான குழு ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்குடன் உருவாக்கப்படுகிறது. ஆனால், முறைப்படியில்லாத குழு பொது நோக்குடன் உருவாக்கப்படுகின்றது.

(ஈ) முறைப்படியான குழுக்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட ஒழுங்கு முறையின் அடிப்படையிலேயே உருவாக்கப்படுதல் வேண்டும். ஆனால், முறைப்படியில்லாத குழு உருவாக்கப்படும்போது அவ்வொழுங்குமுறை விதி களும் கையாளப்படுவதில்லை.

(உ) முறைப்படியான குழு நிரந்தரமானது. ஆனால், முறைப்படியில்லாத குழு தாற்காலிகமானது.

3. நிரந்தரமான குழுவும் தற்காலிகமான குழுவும்

ஒரு குழு நிரந்தரமாக ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்படுமாயின் அக் குழுவினை நிரந்தரக் குழு என்றும் எந்த ஒரு குழு நிறு வனத்தில் நிரந்தரமற்ற நிலையைப் பெற்றுள்ளதோ அக் குழுவினைத் தாற்காலிகக் குழு என்றும் கூறுகிறோம். பொதுவாக, ஒரு குழு ஒரு குறிப்பிட்ட செயலுக்கு அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினைக்குத் தீர்வுகாணும் பொருட்டு உருவாக்கப்படுமாயின் அது தாற்காலிகத்தன்மை பெற்றுள்ள தாகவே இருக்கும். அதுபோலன்றி, பொது நோக்குடன் உருவாக்கப்பட்ட குழு நிரந்தரத் தன்மை பெற்றுள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, செயலாட்சித் தலைவருக்குக் கருத்துரை வழங்கும் பொருட்டு உருவாக்கப்பட்டகுழு நிரந்தரக் குழுவாக வே அமையும். நிரந்தரக்குழு நிலைக்குழு (Standing Committee) என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக ஒரு குழு நியமிக்கப்படுமேயானால், அதுபோன்ற குழுவினைத் தாற்காலிகக் குழு என்று கூறுகிறோம். ஏனெனில், எந்தப்

பணிக்காக அந்தக் குழு உருவாக்கப்பட்டதோ அப் பணி முடிந்தவுடன் குழுவும் கலைக்கப்பட்டுவிடும். ஒரு நிறுவனத்தின் தொழிலாளிகளுக்கிடையே இருந்த கருத்துவேற்றுமைகளை நீக்கும்பொருட்டு உருவாக்கப்பட்ட குழுவினை இவ் வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

ஒரு குழு நிரந்தரக் குழுவா தாற்காலிகமான குழுவா என்பதனை உறுதியாகக் கூறுதல் இயலாது. ஒரு குழுவின் கால வரையறையினை அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஏனெனில் ஒவ்வொரு குழுவின் காலவரையறையும் அக் குழுச் செயற்படும் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர்களால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, செயலாட்சித் தலைவர் விரும்பினால் ஒரு தாற்காலிகக் குழுவிற்குப் புதுப்புதுப் பணியினைக் கொடுத்து அதன் காலவரையறையினை நீட்டலாம். அதுபோன்றே, ஒரு நிரந்தரக் குழுவைக் கலைத்துவிட்டு அதற்குப் பதிலாகப் புதுக் குழுவினை உருவாக்கலாம். குழு முறை மேலாண்மை ஒவ்வொரு நிறுவனத்தாலும் பல்வேறு நிலைகளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

தனியாள் செயலாட்சியும் குழுச் செயலாட்சியும்

குழுச் செயலாட்சி தனியாள் செயலாட்சியினின்றும் கீழ்க்கண்ட வகைகளில் வேறுபடுகிறது.

1. குழுக்கள் நிரந்தரமாகச் செயற்படுவதில்லை. உறுப்பினர்கள் ஒன்று கூடும்போதுதான் குழுச் செயற்படுகிறது. ஒரு குழுக்கூட்டம் — உறுப்பினர்கள் ஒன்று சேர்தல், முடிந்த பிறகு அடுத்த கூட்டம் நடைபெறும் வரை குழுச் செயற்படுவதில்லை. ஆனால், தனியாள் செயலாட்சியில் செயலாட்சித் தலைவர் நிரந்தரமாகச் செயற்படுகிறார்.
2. குழுவினை இயக்குவிப்பதற்கும் அதில் தலைமை தாங்குவதற்கும் ஒரு தலைவர் அவசியமாகும். ஆனால், தனியாள் செயலாட்சியில் அதற்கு அவசியம் ஏற்படுவதில்லை.
3. குழுக்கள் எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிலும் உருவாக்கப்படுவதில்லை. சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாணும் பொருட்டே குழுக்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன. ஆனால், தனியாள் செயலாட்சி எல்லாக் காரணங்களுக்காகவும் உருவாக்கப்படுகின்றது.
4. ஒரு தொழில்நிறுவனம் குழுமுறைச் செயலாட்சியினைக் கடைப்பிடிக்காது தொடங்கப்பட்டு நடைபெறலாம். ஆனால், தனியாள் செயலாட்சி இல்லாது

எந்த ஒரு நிறுவனமும் தொடங்கப்பட இயலாது; நடத்த இயலாது.

5. குழுமுறைச் செயலாட்சியில் குழு உறுப்பினர்களுக்கு இடையே கருத்துவேற்றுமை ஏற்பட வாய்ப்பு உள்ளது. ஆனால், தனியாள் செயலாட்சியில் அதற்கு வாய்ப்பு இல்லை.

6. குழுமுறைச் செயலாட்சியில் குழுவினுடைய பரிந்துரைகள் எழுத்துமூலமாகவே இருக்கும். ஆனால், தனியாள் செயலாட்சியில் பரிந்துரைகள் வாய்ச் சொல் மூலமாகவே இருக்கும்.

7. குழுமுறைச் செயலாட்சியில் பரிந்துரை செய்யும் குழு உறுப்பினர்களுக்கும் பரிந்துரைகளைச் செயற்படுத்தும் பணியாட்களுக்கும் இடையே நேரடித் தொடர்பு இருப்பதில்லை. ஆனால், தனியாள் செயலாட்சியில் நேரடித் தொடர்புள்ளது.

செயலாட்சித் தலைவரின் பணிகளும் பொறுப்புகளும்

செயலாட்சித் தலைவர் இயக்குநர் அவையின்கீழ்ப் பணியாற்றுகிறார். எனவே, அவருடைய பொறுப்புகளும் பணிகளும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை. கீழ்க்கண்டவற்றைச் செயலாட்சித் தலைவரின் பணிகள்—பொறுப்புகள் எனக் குறிப்பிடலாம்.

1. இயக்குநர் அவையால் முடிவு செய்யப்பட்ட கொள்கை முறைகளைச் செயற்படுத்துதல்.

2. நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறைகளை உரிய முறையில் விளக்கி அவற்றைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு எடுத்துரைத்தல்.

3. கம்பெனி பணிகளைத் தொடர்ந்து மேற்பார்வை செய்து, கம்பெனி இலாபகரமாக இயங்கிவருகிறதா என மறு ஆய்வு செய்து அது குறித்த விவரங்களையும் கம்பெனியின் முன்னேற்றத்தினையும் இயக்குநர் அவைக்குத் தெரிவித்தல்.

4. இதர பணிமுதல்வர்களின் பணிகளையும் பொறுப்புகளையும் விளக்குதல்.

5. அவசியம் ஏற்படும்போது பணிமுதல்வர்களை ஒரு துறையில் இருந்து மற்றொரு துறைக்கு மாற்றுதல்.

6. உற்பத்தி, விற்பனை ஆகியவை குறித்துப் பிற பணிமுதல்வர்கள் கொடுக்கும் திட்டங்களில் மாறுதல் செய்தல்; ஏற்றுக் கொள்ளுதல்.

7. நடைமுறையில் செயற்பட்டு வரும் கொள்கைமுறையில் அவசியம் ஏற்படும்போது மாற்றம் செய்தல். பிற பணிமுதல்வர்கள் கொடுக்கும் மாற்றங்களை ஆய்ந்து ஏற்றுக்கொள்ளுதல் அல்லது தள்ளிவிடுதல்.

8. நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை நுகர்வோருக்குத் தொடர்ந்து அளிக்கவேண்டிய நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.

9. பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகளைக் கண்காணித்தலும் அவற்றின் தலைவர்களின் பணிகளை மேற்பார்வை இடுதலும்.

10. நிறுவனத்தின் சார்பாக அரசு, தொழிலாளர் சங்கங்கள், விற்பனைச் சங்கங்கள் ஆகியவற்றுடன் தொடர்புகொள்ளுதல்.

11. நிறுவனத்தின் பல பாகங்களையும் ஒருங்கிணைத்தல்.

12. மேலாண்மை வளரவும் அந் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிக்கவும் ஆவன செய்தல்.

13. நிறுவனம் செயற்படுவது குறித்துப் பல்வேறு வல்லுநர்கள் கொடுத்த அறிக்கையை மறு ஆய்வு செய்தல்.

14. நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறுவனத்தின் கட்டுப்பாட்டு முறைகளைப் புரிந்து கொள்ளுமாறு செய்தல்.

15. பணியாள்களுடன் நன்கு பழகி அவர்களை மனநிறைவு எய்தச் செய்து நிறுவனத்தைச் செம்மையாக நடத்துதல்.

குழுமுறைச் செயலாட்சி அல்லது குழுமுறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள் : குழுமுறை மேலாண்மையினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. குழுவில் பல உறுப்பினர்கள் இருப்பதனால் அவ் உறுப்பினர்களின் திறமைகள் ஒன்றுதிரட்டப்பட்டுப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எனவே, பல்வேறு சிக்கல்களுக்கும் எளிதில் விளக்கம் பெறலாம்.

2. குழு முறையில் துறையின் மேலாளர்கள் ஒன்று சேர்வதால் பல்வேறு துறைகளுக்கான சிக்கல்கள் அலசி ஆராயப்பட்டு விளக்கங்கள் ஒருமுகப்படுத்தப் படுகின்றன.

3. பல்வேறு துறைத் தலைவர்கள் ஒன்று கூடுவதால் பல்வேறு துறைகளுக்கான செய்திகளையும் அறிவிப்பு களையும் நேரடியாகத் தெரிவிக்க வாய்ப்பு ஏற்படு கிறது.

4. குழுமுறை மேலாண்மையில் பணியாள்களுக்கும் மேலாண்மையில் பங்குகொள்ளும் உரிமை கொடுக்கப் படுவதால் பணியாள்கள் மிக ஊக்கத்துடனும் விருப்பத்துடனும் பணிபுரிகின்றனர்.

5. இம் முறை ஆணை உரிமை அல்லது அதிகாரம் ஒரே நபரிடம் குவிந்து கிடப்பதைத் தவிர்க்க வழிவகுக்கிறது.

6. பல்வேறு துறையைச் சார்ந்தவர்களும் நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் பங்குகொள்ள வகைசெய்கிறது.

7. இவ்வகை மேலாண்மையில் தவறு எதுவும் நிகழ்வதில்லை. எப்பொழுதாவது சிறு தவறு நிகழ்ந்தாலும் அத் தவற்றுக்கு ஒரே நபர் பொறுப்பாளி ஆகாமல் குழுவின் உறுப்பினர்கள் எல்லோருமே பொறுப்பாளி ஆகின்றனர்.

8. குழு முறையில் பல உறுப்பினர்கள் இருப்பதால், இம் முறை மேலாண்மை, மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு வழி வகுக்கிறது என்றும் கூறலாம்.

9. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது செயலாட்சித் தலைவரின் பணிப் பளு குறைக்கப்படுகிறது.

10. ஒரு குறிப்பிட்ட செயலைச் செயலாட்சித் தலைவர் செய்ய விரும்பாவிடில், குழு உறுப்பினர்கள் அச் செயலை விரும்பவில்லை என்ற காரணத்தைக் காட்டி அதனைத் தள்ளிவிடலாம்.

குழுமுறையில் காணப்படும் குறைபாடுகள்

1. குழு முறைப் பரிந்துரைகளின் தன்மைகள்சிறிதுசிறிதாக மாற்றப்பட்டு அவை செயற்படுத்தப்படும்போது அப் பரிந்துரைகளின் உண்மையான தன்மைகள் சிறிதும் இல்லாமல் போய்விடுகின்றன. எனவே, பரிந்துரைகள்

செயற்படுத்தப்படும்போது எந்த உறுப்பினரும் மன நிறைவு அடைவதில்லை.

2. குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக உருவாக்கப்பட்ட தாற்காலிகமான குழுவின் உறுப்பினர்கள் நிரந்தரமான நிலையைப் பெறும்பொருட்டு அக் குழுவிடம் சான்றுரை கேட்கப்பட்ட சிக்கல்களுக்கு விரைவில் விளக்கம் கொடுப்பதில்லை.
3. குழுக் கூட்டங்களில் தேவையற்ற பொருள்களைப் பற்றி வாக்குவாதம் நடைபெற வாய்ப்பு இருக்கிறது.
4. குழுவின் உறுப்பினர்கள் குழுச் செய்யும் முடிவுகள் தங்கள் கருத்துக்கேற்ப அமையவேண்மென எண்ணு கிறார்களே தவிர, கம்பெனி நலனைக் கருத்தில் கொள்ளுவது இல்லை.
5. குழு முறையில் தனிப்பட்ட நபர்மீது பொறுப்புச் சாட்டப்படுவதில்லை.
6. குழுமுறை மேலாண்மைத் திறமையற்ற பணிமுதல் வரும் மேலாண்மையில் பங்குகொள்ள வழிவகுக் கிறது.
7. இம் முறை மேலாண்மையில் குழுக் கூட்டம் கூட்டுதல் போன்றவை அவசியம் ஆதலின், இம் முறை செலவு அதிகம் வாய்ந்தது எனக் கருதப்படுகிறது.
8. இம் முறையில் முடிவு எடுக்கும் உரிமை அல்லது பொறுப்புப் பல குழு உறுப்பினர்களிடம் இருப்பதனால் முடிவுகள் உடனுக்குடன் எடுக்க முடிவதில்லை.
9. ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினை குறித்துக் குழு உறுப்பினர் களுக்கிடையே கருத்துவேறுபாடு இருக்குமாயின் அப் பிரச்சினையைக் குறித்த முடிவு விட்டுக்கொடுப்பு அடிப்படையில் எடுக்கப்படலாம். அவ்வாறு எடுக்கப் படும் முடிவுகள் தரங்குறைந்தவையாகவே காணப் படுகின்றன.
10. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசில சிக்கல்கள் குறித்து மிக ஆழமான கருத்துவேற்றுமை இருக்குமேயானால் அச் சிக்கல்கள் குறித்து முடிவே எடுக்க முடிவதில்லை.
11. இம் முறையிலும் செல்வாக்கு மிகுந்த ஒரு சில உறுப்பினர்களே குழுவில் முக்கியத்துவம் பெற்று ஆதிக்கம் செலுத்துகிறார்கள்.

குழுமுறை நல்ல வகையில் செயற்படத் தேவையான கருத்துகள்

1. நிறுவன முன்னேற்றத்திற்கான கருத்துகள் மட்டுமே அளிக்கப்பட வேண்டும். அவற்றைச் செயற்படுத்தும் பணியினைக் குழுகளுக்கு அளித்தல் கூடாது.

2. ஒரு நிறுவனத்தின் சார்பாகச் செய்யப்படும் எந்த ஓர் ஆராய்ச்சிக்கும் குழு நியமித்தல் கூடாது.

3. முக்கியமான செயல்களைச் செய்யவும் சிக்கல் வாய்ந்த பிரச்சினைகளுக்குவிளக்கம்கொடுக்க மட்டுமே குழுக்கள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். அவசியமற்ற, சாதாரணக் காரணங்களுக்காகக் குழுக்கள் அமைத்தல் கூடாது.

4. குழுக்களின் நோக்கங்கள், பணிகள், பொறுப்புகள் ஆகியவை தெளிவாக விளக்கப்படுதல் வேண்டும்.

5. குழுவில் மிக அதிகமான எண்ணிக்கையுள்ள உறுப்பினர்கள் இருத்தல் கூடாது. பொதுவாக ஐந்து அல்லது ஆறு உறுப்பினர்கள் தாம் ஒரு குழுவில் இடம்பெறலாமெனினும், எந்நிலையிலும் பதினாறுக்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் இருத்தல் கூடாது என்று கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது.

6. குழு உறுப்பினர்கள் சுயநலம் எதுவும் இன்றிக் கூட்டு ஒருமை உணர்வுடன் பணிபுரிதல் வேண்டும்.

7. ஒவ்வோர் உறுப்பினரும் தம்முடைய கருத்துகளை தெளிவாக வெளிபடுத்தும் திறமை பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

8. குழு, தனக்கிட்ட பணியினைச் செவ்வனே செய்தல் வேண்டுமே தவிர, தனிபட்ட ஆராய்சியில் இறங்குதல் கூடாது.

9. குழு, திறமை மிக்க ஒரு நபரைத் தலைவராகக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பும் முறைப்படியில்லாத ஒழுங்கமைப்பும்

முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பைக்கொண்ட நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணிநிலைகளும் பணிமுதல்வர்களின் கடமைகளும் பொறுப்புகளும் தெளிவாக விளக்கப்படுகின்றன. மேலும், ஒரு

நபர் முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பில் நன்கு அறிந்தே உறுப்பினர் ஆகுகிறார். முறைப்படியில்லாத ஒழுங்கமைப்பில் பணி நிலைகளும் உறுப்பினர்களின் கடமைகளும் பொறுப்புகளும் தெளிவாக விளக்கப்படுவதில்லை. மேலும், முறைப்படியில்லாத ஒழுங்கமைப்பில் ஒரு நபர் தெரிந்தோ தெரியாமலோ உறுப்பினர் நிலையை எய்தலாம். முறைப்படியில்லாத ஒழுங்கமைப்பின் இதரவிவரங்களையும் அதற்கான எடுத்துக்காட்டுகளையும் முன் ஒரு பகுதியிலேயே விளக்கினோம்.

முறைப்படியில்லாத அமைப்பு அல்லது குழுவின் பணிகள்

1. பணியாள்களுக்கு மனநிறைவு அளிக்கிறது.
2. வெவ்வேறு பணிகளை உடனுக்குடன் முடித்துக் கொள்ள வழி வகுக்கிறது.
3. நிறுவனத்தைப்பற்றிய அறிவிப்புகள் முறைப்படியில்லாத குழுவின்மூலம் எல்லாப் பணியாள்களுக்கும் விரைவில் தெரியப்படுத்தலாம்.

முறைப்படியான ஒழுங்மைப்பு ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கங்களுடனும் அந் நோக்கங்களை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் அடையும் வகையிலும் செயற்படத் தொடங்குகின்றது. ஆனால், கீழ்க்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பும் அதனுடைய நோக்கங்களை உரிய நேரத்தில் அடைய முடியாமல் போகலாம்.

1. செயலாட்சித் தலைவர் திறமை குறைந்தவராக இருப்பின் நிறுவனம் உரிய நோக்கங்களை அடைதல் இயலாது.
2. ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான வளஆதாரங்கள், இயந்திரச் சாதனங்கள் போன்றவை உரிய அளவில் கிடைக்காவிட்டால்.
3. நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களுக்கான தேவை அடிக்கடி முறைப்படியில்லாது மாறுபடுமேயானால்.
4. பணியாளர்களுடைய குறைகள், பணிமுதல்வருக்கு உரிய நேரத்தில் அறிவிக்கப்படாவிட்டால்.
5. ஒரு நிறுவனம் தேவையற்ற முறையில் தவறான புகழ் நோக்குடன் செயற்பட முயலுமேயானால்.
6. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்காது ஒரு நிறுவனம் நிருவகிக்கப்படுமாயின்.

7. மேற்பார்வை அளவுக் கோட்பாடு அல்லது கட்டுப் பாட்டு அளவுக் கோட்பாடு உரிய முறையில் கடைப் பிடிக்கப்படாது. ஒவ்வொரு மேற்பணியாளரும் திறமைக்கு அதிகமான அளவில் கீழ்ப்பணியாளர் களைக் கட்டுப்படுத்தும் நிலையில் இருந்தால்.

8. தேவைக்கு அதிகமான பணிமுறைகள் இருக்குமாயின்.

9. வேலைப்பாகுபாடு உரிய முறையில் செய்யப்படாவிடில்.

10. ஆணை உரிமைக்கும் பொறுப்பிற்கும் போதிய ஒப்புமை இல்லாதிருக்குமேயானால்.

11. ஒருமை உத்தரவு கடைப்பிடிக்கப்படாவிட்டால் மேற் குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் முறைப்படியான ஒழுங் கமைப்பின் அடிப்படையில் செயற்படும் நிறுவனம், அதனுடைய நோக்கங்களை உரிய முறையில் எய்தாத நிலையில், அந்நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் உடனே அந் நிறுவனத்தில் உள்ள குறைபாடுகளைக் களைந்து அது செம்மையாகச் செயல் பட ஆவன செய்தல் வேண்டும்.

வினாக்கள்

1. குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பு என்றால் என்ன ? குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பின் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனம் செயற் படும் அவசியம் எந் நிலையில் ஏற்படுகிறது?

2. குழுமுறைகளின் வகைகளை விவரிக்க.

3. முறைப்படியான குழுவினையும் முறைப்படியல்லாத குழுவினையும் ஒப்பிடுக.

4. தனியாள் செயலாட்சி சிறந்ததா ? குழுச் செயலாட்சி சிறந்ததா ? என்பதை ஆய்க.

5. குழு முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள் யாவை ?

6. செயலாட்சித் தலைவரின் பொறுப்புகளையும்-பணி களையும் ஆய்க.

7. குழுமுறையினால் ஏற்படும் இடர்ப்பாடுகள் யாவை ?

8. முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு நிறுவனம் எக் காரணங்களினால் அந் நோக்கங்களை உரிய முறையில் எய்த முடிவதில்லை ?

10. துறைகளமைத்தல்

ஒரு நிறுவனத்தை அமைத்தல் அவ்வளவு எளிதான செயலன்று. நடைமுறையில் பல இடர்ப்பாடுகள் உள்ளன. அவ்விடர்ப்பாடுகளைக் களைந்து நிறுவப்பட்ட நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட மேற்கொள்ள வேண்டிய பணிகளில் ஒன்று துறைகளமைத்தல் ஆகும். இப் பணியினை நிறுவனத்தின் மேலாளரே புரிகிறார். இப் பணி புரியும்பொழுது மேலாளர், ஒரு நிறுவனத்தில் செய்யப்படவேண்டிய பல செயல்களை அறிந்துகொண்டு, அப்பணிகளைப் பல தொகுப்புகளாகத் தொகுத்து, அத் தொகுப்புகளை நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே பகிர்ந்தளிக்க வேண்டியுள்ளது. எனவே, துறைகளமைத்தல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் செய்யப்பட வேண்டிய பணிகளைப் பல தொகுப்புகளாகத் திரட்டுதலும் அவ்வாறு திரட்டப்பட்ட தொகுப்புகளை நிருவாகம் செம்மையாக நடைபெறும் பொருட்டுப் பல்வேறு பகுதிகளுக்கிடையே அளித்தலுமாகும். வேறு எளிய முறையில் விளக்குவோமேயானால், ஒரு நிறுவனத்தின் நிருவாகம் செம்மையாக நடைபெறும் பொருட்டு, அந் நிறுவனத்தின் பணிகளைப் பல தொகுப்புகளாகப் பிரிப்பது துறைகளமைத்தலுக்கு அடிப்படையாக அமைகிறது. இம் முறையின்படி ஒருசில குறிப்பிட்ட பணிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட துறைக்கு ஒதுக்கப்படுவதோடு ஒரு சில குறிப்பிட்ட பணியாள்களும் அக் குறிப்பிட்ட துறைக்கு என்று ஒதுக்கப்படுகின்றார்கள். எனவே, துறைகளமைத்தல் பணிச் சிறப்பீடுபாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.

துறைகளமைக்கும்பொழுது மேலாளர்கள் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள ஐந்து முறைகளில் ஒரு முறையைக் கையாளுகின்றார்கள். அவையாவன :

(அ) பணி அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்.

(ஆ) பண்டங்களின் அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்.

(இ) எல்லை அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்.

(ஈ) வாடிக்கைக்காரர்கள் அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்.

(உ) செய்முறை அடிப்படையில் (process) துறைகளமைத்தல்.

(அ) **பணி அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்:** ஒரு சில நிறுவனங்களில் பணியாளர்களின் பணிகள் துறைகளமைத்தலுக்கு அடிப்படையாக அமைகின்றன. பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் இம்முறை கடைப்பிடிக்கப்பட்டுத் துறைகளமைக்கப்படும் பொழுது நிறுவனத்தின் பணிகள், உற்பத்தியினைச் சார்ந்த பணிகள், பணியாளர்களைச் சார்ந்த பணிகள், விற்பனையைச் சார்ந்த பணிகள், நிதியைச் சார்ந்த பணிகள் எனப் பல தொகுப்புகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு தொகுப்புக்காகவும் ஒரு துறை அமைக்கப்படுகிறது. எல்லாப் பணிகளுக்கும் சமமான முக்கியத்துவம் கொடுக்கவேண்டுமென்பது அவசியமில்லை. முக்கியப் பணிகள் ஒதுக்கப்பட்டுள்ள துறைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, தொழில்நிறுவனங்களில் உற்பத்தித் துறைக்கும், விற்பனைத் துறைக்கும் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்தல் இன்றியமையாதது. மேற்கூறியவற்றைத் தவிர, நிறுவனத்தின் வியாபாரத் தன்மை, வியாபார அளவு போன்றவையும் அந் நிறுவனத்தின் துறைகளமைக்கும்பொழுது கருத்திற் கொள்ளப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு சிறிய நிறுவனம் மூன்று துறைகளுடன் செயற்படலாம். ஆனால், அதே வியாபாரத்தில் ஈடுபட்டுள்ள மற்றொரு பெரிய நிறுவனம் 5 அல்லது 6 துறைகளுடன் செயற்பட்டு வரலாம். எனவே, எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் ஒரே வகையான கோட்பாடுகள் பொருந்தும் என்று கூறுதல் இயலாது.

பொதுவாக, சிறிய நிறுவனங்களும் பெரிய நிறுவனங்களும் இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கின்றன. எனினும், மிகப் பெரிய நிறுவனங்களுக்கு இம்முறை அவ்வளவு சிறந்ததன்று. இம் முறையில் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. இம் முறை தொழில் சிறப்பீடுபாட்டிற்கு வழிவகுத்து மனித சக்தியினையும் இயற்கை வளங்களையும் முழுமையாகச் செயற்படுத்தும் வாய்ப்பினை ஏற்படுத்துகிறது.
2. நிறுவனம் சிக்கனமாகச் செயற்பட வழிவகுக்கிறது.
3. பல்வேறு துறைகள் இம் முறையினால் ஒருமுகப்படுத்தப்படுகின்றன.

இருப்பினும் இம் முறையில் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகள் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

1. கட்டுப்படுத்தும் உரிமை ஒரே நபரிடம் மையப்படுத்தப் பட்டுள்ளது.
2. பல துறைகள் ஒன்றொடொன்று பிணைந்து செயற் படுவதால் ஒரு துறையில் ஏற்படும் தவறு மற்றத் துறை களையும் பாதிக்க வாய்ப்பேற்படுத்துகிறது.
3. உரிய முறையில் கட்டுப்பாடு செய்யவியலாது.

(ஆ) பண்டங்கள் அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல் : ஒரு நிறுவனம் பல்வேறு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யுமேயானால், ஒவ்வொரு பண்டத்தையும் உற்பத்தி செய்யும் பணியினை ஒவ்வொரு துறையிடமும் அளித்தல் என்பதே இம் முறையின் கோட்பாடாகும்.

இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது பல்வேறு வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பல்வேறு துறைகளுக்குத் தனித் தனியான முறையில் முக்கியத்துவம் கொடுத்து நிருவகிக்க முடிகிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகளாவன.

1. தொழிற் சிறப்பீடுபாடு முழுமையாகச் செயற்படுத்தப் படுகிறது.
2. துறைகள் முழுமையாகக் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.
3. நிறுவனத்தின் தொடர்ந்த, நிரந்தரமான வளர்ச்சிக்கு வழி வகுக்கிறது.
4. பல்வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பல துறைகளுக்கிடையே போட்டியினை ஏற்படுத்தி, நிறுவனத்தின் மொத்த விற்பனையைப் பெருக்கி அதிக இலாபம் ஈட்ட வழி வகுக்கிறது.

இருப்பினும், இம் முறையில் கீழ்க்கண்ட இன்னல்கள் இருக் கின்றன.

1. இம் முறை சிறிய நிறுவனங்களுக்கு உரித்தானதன்று.
2. இம் முறையில் மேலாண்மைச் செலவு அதிகமாகிறது என்று கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

8. பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே ஏற்படும் போட்டி, நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியைப் பாதிக்கும் வகையிலும் அமையலாம்.

(இ) எல்லை அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல்: துறைகளமைத்தலுக்கு இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது, நடவடிக்கைகள் எல்லை அடிப்படையில் தொகுக்கப்படுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் பண்டங்கள் நாடு முழுவதும் விற்பனை செய்யப்பட்டாலும் ஒவ்வொரு தொகுதிக்கும் உற்பத்தித்துறை, விற்பனைத்துறை, நிதித்துறை என்ற முறையில் பல தொகுதிகளிலும் பல்வேறு துறைகள் அமைக்கப்படுகின்றன.

இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் விளைகின்றன.

1. ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு சிறிய எல்லைக்குள் செயற்பட்டு வருவதால் அதாவது, ஒவ்வொரு துறைக்கும் ஒரு சிறு தொகுதி ஒதுக்கப்படுவதால் அத் தொகுதிக்குள் அந்தத் துறை மிகச் சிறந்த கட்டுப்பாட்டுடன் செயலாற்ற முடிகிறது.
2. மிக அதிகமான கவனத்துடன் அச் சிறு தொகுதிக்குள் விற்பனையைப் பெருக்க வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.
3. பல தொகுதிகளில் பணியாற்றும் துறைகளுக்கிடையே போட்டி ஏற்பட்டு நிறுவனத்தின் மொத்த விற்பனை பெருகுகிறது.
4. நுகர்வோருக்கு அருகிலிருந்து செயற்பட்டு வருவதால் நுகர்வோருடைய விருப்பங்களுக்கேற்பப் பல்வேறு பண்டங்களை உற்பத்திசெய்ய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.
5. நுகர்வோருக்கு அருகில் அமைந்து இருப்பதால் போக்கு வரச்செலவு குறைக்கப்படுகிறது.
6. பல தொகுதிகளில் பல துறைகள் அமைக்கப்படுவதால், பல மேலாளர்களைப் பணியிலமர்த்தும் அவசியமேற்படுகிறது. எனவே, இம் முறை, மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறது என்றும் கூறலாம்.
7. மேற்குறிப்பிட்ட சில காரணங்களினால் உற்பத்திச் செலவு குறைந்து பண்டங்கள் குறைந்த விலையில் கிடைக்க ஏதுவாகிறது.

இருப்பினும், இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது கீழ்க் கண்ட குறைபாடுகள் உள்ளன:

1. ஒவ்வொரு துறையும் அளவில் சிறியதாய் இருப்பினும் ஒவ்வொன்றும் தனித்தன்மை பெற்று இயங்கி வருவதால், அதற்குரிய இயந்திர சாதனங்களைத் தனித் தனியே வாங்குதல் அவசியம் ஆகிறது. அவ்வியந்திர சாதனங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை. எனவே இம்முறை அதிகச் செலவு வாய்ந்தது என்றும் கூறலாம்.

2. இம் முறையில் பெருவாரி உற்பத்தி நன்மைகள் கிடைப்பதில்லை.

3. இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது, ஒவ்வொரு துறையும் தனித்தன்மை பெற்று இயங்கி வருவதால் பல துறைகளுக்கிடையே ஒருமை உத்தரவு இருப்பதில்லை என்பதுடன் கூட, பல துறைகளையும் கட்டுப்படுத்துதலும் மிகக் கடினமாகும்.

(ஈ) வாடிக்கைக்காரர்கள் அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல் : விற்பனைத் துறையின் பணிகளைப் பிரித்துப் பல்வேறு சிறு துறைகளாக அமைப்பதன்மூலம் இம் முறை செயற்படுத்தப் படுகிறது. பல்வகையான நுகர்வோர்களைத் தனித்தனியான வகையில் நிறைவுபெறச் செய்வதே இத்தகைய முறையின் குறிக்கோளாகும். இம் முறையின் அடிப்படையில் உடைகள் விற்பனை செய்தல் என்ற பணி, குழந்தைகள் உடைகள் விற்பனை செய்தல், மகளிர் உடைகள் விற்பனை செய்தல், ஆண்கள் உடைகள் விற்பனை செய்தல் எனப் பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொன்றுக்கும் தனித்தனியாக ஒரு துறை அமைக்கப்படுகிறது. இம் முறையின் அடிப்படையில் துறையில் அமைக்கப்படும்போது, நிறுவனம் வாடிக்கைக்காரர்களை முழுமையாக நிறைவுபெறச் செய்கிறது. எனினும், இதனால் நிறுவனம் அடையும் செலவு மிக அதிகமாக இருக்கும்.

(உ) செய்முறை அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல் : உற்பத்தியில் கடைப்பிடிக்கப்படும் செயல்கள் அடிப்படையில் துறைகளமைத்தலையே செயல்முறை அடிப்படையில் அமைக்கப்படும் துறைகள் என்று கூறுகிறோம். இம் முறையில் துறைகள் அமைக்கப்படும்பொழுது ஒரே வகையான பணிகளைப் புரியும் பல இயந்திர சாதனங்கள் ஒவ்வொரு துறையிலும் நிறுவப்படுகின்றன. எனவே, ஒரு துறையில் செயற்படும் இயந்திர சாதனங்களின் பணிகளும் மற்றொரு துறையில் செயற்படும்

இயந்திர சாதனங்களின் பணிகளும் ஒன்றாக அமைவதில்லை. ஆனால், ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புள்ளவை.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள ஐந்து முறைகள் துறைகளமைத் தலுக்கு வழிவகுக்கின்றனவெனினும், ஒரு நிறுவனம் அம் முறைகளில் ஒன்றனைத்தான் கடைப்பிடித்துத் துறைகளமைக்க வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை. ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட முறை களைக் கடைப்பிடித்தும் துறைகளமைக்கலாம்.

துறைகள் அமைக்கப்படும் பொழுது கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள்

ஒரு நிறுவனம் பல்வேறு துறைகளை அமைக்குங்கால், கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தல் என்பது இன்றியமையாததாகும்.

1. அமைக்கப்படும் துறைகள், தொழில் சிறப்பீடுபாட்டின் நன்மைகளை அளிக்கும் வகையில் செயற்பட வேண்டும்.
2. துறைகளின் பணிகளைக் கட்டுப்பாடு செய்யப்படும் வகையில் துறைகள் அமையப்பெறுதல் வேண்டும்.
3. ஒரு தன்மை கொண்ட பல்வேறு நடவடிக்கைகள் ஒரே துறையில் இணைக்கப்படுதல் வேண்டும்.
4. நடைமுறைச் செலவு மிகக் குறைவாக இருக்கும் வகையில் துறைகளமைக்கப்படுத்தல் வேண்டும்.
5. துறை செயற்படும் வட்டார வழக்கங்களைக் கடைப் பிடித்துத் துறைகள் அமைக்கப்படுதல் வேண்டும்.

ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணி பல துறை களில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள பணிகளுடன் இணைந்து செயற்படும் தன்மையைப் பெற்றிருக்குமேயானால் அஃதாவது, பல துறைகளுக்கும் அப்பணி தேவைப்படுமேயானால், அப் பணியினை எத் துறையில் இணைத்தல் வேண்டும் என்பது குறித்துப் பிரச்சினை எழலாம். அவ்வாறு ஒரு பிரச்சினை எழுங்கால் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கோட்பாடுகளைக் கடைப் பிடிப்பதன்மூலம் அப் பிரச்சினையைத் தீர்த்தல் என்பது இயலாது. எனவே, அதுபோன்ற சிக்கல்கள் எழும் பொழுது கீழ்க்கண்ட முறையில் துறைகள் அமைப்பதன்மூலம் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினை, ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில் கீழ்க்

குறிப்பிட்டுள்ள கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் இணைப்ப தன்மூலம் அச் சிக்கல்களைத் தீர்க்கலாம்.

1. எத் துறையில் அப் பணி அதிகம் தேவைப்படுகிறதோ அத் துறையுடன் அப் பணி இணைக்கப்படலாம்.

2. சில சந்தர்ப்பங்களில் சில பணிகள் ஒரே துறைமூலம் செம்மையாகச் செயற்படுத்தப்படலாம். எனினும், அப் பணிகள் மிகக் செம்மையாகச் செயற்படுத்தும் பொருட்டு இரண்டாகப் பிரிக்கப்பட்டு இரு துறை களுக்கு அளிக்கப்படுகின்றன.

3. பல துறைகளுக்கிடையே போட்டியினை ஏற்படுத்தி, நிறுவனத்தின் விற்பனையைப் பெருக்கும் வகையில் ஒரு நடவடிக்கை, பல பணிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுப் பல துறைகளுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுக்கப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, மிதிவண்டிகள் தயாரிக்கும் நிறுவனம் ஒன்று, போட்டி அடிப்படையில் அதிக இலாபம் ஈட்டும் பொருட்டுப் பல துறைகளை அமைத்து ஒவ்வொரு துறையிடத்தும் ஒரு குறியீட்டுப் பெயருடன் கூடிய மிதிவண்டிகளை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்யும் பொறுப்பை அளிக்கலாம்.

4. இரு பணிகள் ஒன்றையொன்று பிரித்துச் செயற்படுத்த முடியாமலிருக்குமாயின், அவ்விரு பணிகளையும் ஒரே துறையில் இணைத்தல் சாலச் சிறந்ததாகும்.

வினாக்கள்

1. துறைகள் அமைத்தல் என்றால் என்ன? துறைகள் அமைத்தலுக்கான அவசியத்தை விளக்குக.

2. பணி அடிப்படையில், பண்டங்கள் அடிப்படையில் துறை கள் அமைத்தலை ஒப்பிடுக.

3. துறைகளமைக்கப்படும்பொழுது கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை?

11. மேற்பார்வையளவு

மேற்பார்வையளவு ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள துறைகளைப் பொறுத்தே அமைகிறது. மேற்பார்வையளவுக் கோட்பாடு, மேலாண்மை அளவுக் கோட்பாடு என்றும் கட்டுப்பாட்டு அளவுக் கோட்பாடு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. மேற்பார்வையளவுக் கோட்பாட்டினை மேற்பார்வை வரையறைக் கோட்பாடு என்று குறிப்பிடுதல் மேலும் பொருத்தமாகும். மேற்பார்வை வரையறைப் பிரச்சினை, மேலாண்மை தொடங்கிய காலம் முதற்கொண்டே இருந்து வருகிறது. மேற்பார்வை வரையறைக் கோட்பாடு, ஒரு மேலாளர் அல்லது ஒரு மேற்பணியாளர் எத்தனை கீழ்ப்பணியாளர்களை உச்ச அளவில் கட்டுப்படுத்த முடியும் அல்லது எத்தனை கீழ்ப் பணியாளர்களின் பணிகளைத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்ய முடியும் என்பதனையே வலியுறுத்துகிறது.

ஒரு மேலாளர் தம்முடைய பணிகளில் சிலவற்றைத் தம் கீழ்ப்பணியாளர்களுள் ஒருவருக்கு உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் மாற்றிக் கொடுத்தாலும் மேலாளர் அவ்வாறு மாற்றிக் கொடுப்பதன் மூலம் தம்முடைய பொறுப்புகளினின்றும் விடுவித்துக்கொள்வதில்லை. எனவே, அவ்வாறு மாற்றிக் கொடுக்கப்பட்ட பணிகளையும் மேற்பார்வை செய்ய வேண்டிய அவசியம் எழுகிறது. எனவே, மேலாளர் ஒரு எல்லைக்குட்பட்ட எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளை மேற்பார்வை செய்யும் பொறுப்பினைக் கொண்டிருந்தால்தான், அக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளைத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்யவியலும். எனவே, மேற்பார்வை வரையறைக் கோட்பாடு, ஒரு மேலாளர் எத்தனை கீழ்ப்பணியாளர்களைத் திறமையுடன் கட்டுப்படுத்த முடியும் அல்லது எத்தனை கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளைத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்ய முடியும் என்பதனை விளக்குகிறது. மேற்பார்வை செய்யப்படவேண்டிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை ஒருநிலைக்குட்பட்டு இருக்குமேயானால், மேலாளர்

அக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளை மிகத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்யவியலும். அக் கீழ்ப்பணியாளர் எண்ணிக்கை மிகமிகக் குறைவாக இருத்தல் என்பதும் கூடாது. அவ்வாறு மிகவும் குறைவாக இருக்குமேயானால், மேலாளரின் முழுத் திறமையும் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை.

மேற்பார்வையின் வரையறையினைப்பற்றிப் பல்வேறு வல்லுநர்கள் பல்வேறு கருத்துகளைத் தெரிவித்துள்ளனர். காமில்டன் (Hamilton) என்பவருடைய கருத்துப்படி ஒரு மேலாளர் திறமையுடன் ஆறு கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளைமட்டுமே கட்டுப்படுத்த முடியும். ஆறுக்கு மேற்பட்ட கீழ்ப்பணியாளர்கள் ஒரு மேலாளரின்கீழ்ப் பணியாற்றுவார்களேயானால், அம்மேலாளர் கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளைத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்தல் இயலாது. எனவே, இக் கோட்பாடு இராணுவத்தில் மிகக் கண்டிப்பான முறையில் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.

கிரைக்குனாவின் தத்துவம்

(Graiguna's Theory)

கிரைக்குனா என்ற வல்லுநர் பாரிஸ் நகரத்தில் மேலாண்மை அறிவுரையாளராகப் பணியாற்றி வந்தார். இவர் மேற்பணியாளர்களுக்கும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள உறவினை விளக்கி ஒரு மேற்பார்வையாளர் எத்தனை பணியாளர்களை அஃதாவது, அவர்களின் பணிகளைத் திறமையுடன் மேற்பார்வை செய்ய முடியும் என்பதனை விளக்கி, அதனைக் கணக்கியல் விதி முறை மூலம் குறிப்பிட்டுள்ளார். அவருடைய கருத்துப்படி ஒரு மேற்பணியாளருக்கும் அவருடைய கீழ்ப்பணியாளருக்குமிடையே மூன்று விதங்களில் உறவு முறை ஏற்படுகின்றன.

1. நேரடித் தனித் தொடர்பு (Direct single relationship).
2. நேரடித் குழுத் தொடர்பு (Direct group relationship).
3. குறுக்குத் தொடர்பு (Cross relationship).

1. நேரடித் தனித் தொடர்பு

இதனை நேரடித் தனியான தொடர்பு என்று சிறிது விவரித்தும் கூறலாம். இவ்வாறு கூறுதலே பொருத்தமாக அமையும். நேரடித் தனியான தொடர்பின் அடிப்படையில், ஒவ்வொரு மேற்பணியாளரும் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப் பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவருடனும் தனித்தனியான முறையில்

நேரடியாகத் தொடர்புகொள்ள வேண்டி உள்ளது. எடுத்துக் காட்டாக, 'அ' என்ற மேற்பணியாளரிடம் 'ஆ, இ, ஈ' என்ற மூன்று கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணியாற்றுவார்களேயானால், 'அ' தனித்தனியாக ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளருக்கும்விளக்கம் கொடுக்கும் முகத்தான் வேண்டி ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாள ரையும் தனித்தனியாகச் சந்திக்க வேண்டிய நிலை எழலாம். அவ்வாறு அவர்களைத் தனித்தனியாகச் சந்திக்கும்பொழுது ஏற்படும் தொடர்பினையே நேரடித் தனியான தொடர்பு என்று கூறுகிறோம். மேற்குறிப்பிட்டுள்ள எடுத்துக்காட்டில் 'அ' என்ற மேற்பணியாளர் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப் பணியாளர்களுடன் மூன்று நேரடித் தொடர்புகொள்ள வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகிறது. அஃதாவது 'ஆ' என்ற கீழ்ப் பணியாளரிடம் கொள்ளும் தொடர்பு, 'இ' என்ற கீழ்ப்பணி யாளரிடம் கொள்ளும் தொடர்பு, 'ஈ' என்ற கீழ்ப்பணியாள ரிடம் கொள்ளும் தொடர்பு.

2. நேரடிக் குழுத் தொடர்பு

இவ்விதத் தொடர்பு ஒரு மேற்பார்வையாளருக்கும் அவர் கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் பல்வேறு கூட்டுகளுக்கு மிடையே ஏற்படும் தொடர்பினைக் குறிப்பிடுகிறது. எடுத்துக் காட்டாக, 'அ' என்ற மேற்பார்வையாளர் அல்லது மேற்பணி யாளரின்கீழ் 'ஆ, இ' என்ற இரு கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணி யாற்றுவார்களேயானால் அவர்களுக்கிடையே இரு நேரடி ஒரு மைத் தனித் தொடர்பும் இரு நேரடிக் குழுத் தொடர்பும் ஏற்படுகின்றன. 'அ' என்பவர் 'ஆ' என்ற பணியாளுக்கு 'இ' என்ற பணியாளின் முன்னிலையில் விளக்கம் கொடுப்பதும் 'இ' என்ற பணியாளுக்கு 'ஆ' என்ற பணியாளின் முன்னிலை யில் விளக்கம் கொடுப்பதும் இவ்வகையில் ஏற்படும் தொடர்பு களாகும்.

3. குறுக்குத் தொடர்பு

ஒரு கீழ்ப்பணியாள் மற்றொரு கீழ்ப்பணியாளிடம் தொடர்பு கொள்ளுதலையே இத் தொடர்பு விளக்குகிறது. மேலே குறிப்பிட்டுள்ள எடுத்துக்காட்டின்படி 'ஆ' என்ற கீழ்ப் பணியாளர் தம்முடைய மேற்பணியாளரான 'அ' முன்னிலை யில் 'இ' யுடன் தொடர்புகொள்ளுதலையும் 'இ' 'அ' முன்னி லையில் 'ஆ' உடன் தொடர்கொள்ளுதலையும் இம் முறைத் தொடர்புக்கு எடுத்துக் காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

எனவே, ஒரு மேற்பணியாளரின்கீழ் இரு கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணிபுரிவார்களேயானால் அவர்களுக்கிடையே இரு நேரடித் தொடர்புகளும் இரு குழுத் தொடர்புகளும் இரு குறுக்குத் தொடர்புகளுமாக மொத்தம் 6 தொடர்புகள் ஏற்படுகின்றன. 4 கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கொண்ட ஒரு மேற்பணியாளர், 4 நேரடித் தொடர்புகளையும் 12 குறுக்குத் தொடர்புகளையும் 28 குழுத் தொடர்புகளையும் கொள்ள வேண்டியிருக்கும், ஆகக்கூடுதலாகக் 44 தொடர்புகளை அல்லது கூட்டங்களைச் சந்திக்க வேண்டியுள்ளது. கிரைக்குனாவின் தத்துவப்படி பணியாள்களின் எண்ணிக்கை நான்கிலிருந்து ஐந்தாக உயருமேயானால் அதனால், மொத்தத் தொடர்பு 44-லிருந்து 100ஆக உயர்கிறது. கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை 6ஆக உயருமேயானால் மொத்தத் தொடர்புகளின் எண்ணிக்கையும் 100-லிருந்து 222 ஆக அதிகரிக்கிறது. கீழே குறிப்பிட்டுள்ள அட்டவணை பணியாள்களின் எண்ணிக்கை உயர உயர மொத்தத் தொடர்புகளின் எண்ணிக்கை உயர உயர மொத்தத் தொடர்புகளின் எண்ணிக்கை எவ்வாறு உயர்கிறது என்பதனை விளக்குகிறது.

கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை	மொத்தத் தொடர்புகளின் எண்ணிக்கை
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

கிரைக்குனா மேற்குறிப்பிட்டுள்ள தொடர்புகளை எளிய முறையில் விளக்கும் வகையில் ஒரு சில கணக்கியல் விதிமுறைகளைக் கொடுத்துள்ளார். அவ் விதிமுறைகளாவன:

கீழ்க்காணும் விதிமுறைகளில் ப. எ. என்ற குறிப்புக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறிக்கும்.

1. நேரடித் தொடர்பு = ப.எ. × 1

$n \times 1$

2. நேரடிக் குழுத் தொடர்பு

$$= ப.எ. \left(2/2^{ப.எ} — 1\right)$$

$$= n\left(2^{n}/2 — 1\right)$$

அல்லது

$$= ப.எ\left(2^{ப.எ — 1} — 1\right)$$

$$= n\left(2^{n-1} — 1\right)$$

3. குறுக்குத் தொடர்புக்கான விதிமுறை

$$= ப.எ \left(ப.எ — 1\right)$$

$$= n\left(n — 1\right)$$

4. மொத்தத் தொடர்புக்கான விதிமுறை

$$= ப.எ\left(\frac{2^{ப.எ}}{2} + ப.எ — 1\right)$$

$$= n\left(\frac{2^{n}}{2} + n — 1\right)$$

அல்லது

$$= ப.எ\left[2^{ப.எ — 1} + (ப.எ — 1)\right]$$

$$= n\left[2^{n-1} + (n — 1)\right]$$

குறிப்பு : n = Number of employees.

எடுத்துக்காட்டுமூலம் விளக்குமுகத்தான் வேண்டி ஒரு மேற்பணியாளரின்கீழ் 4 கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணிபுரிவதாகக் கொள்வோம். இந் நிலையில் மேற்குறிப்பிட்ட விதிமுறைகளின்படி எத்தனை வெவ்வேறு வகையான தொடர்புகள் ஏற்படுகின்றன. என்பதனைக் கீழ்க்கண்ட கணக்கீடுமூலம் விளக்கலாம்.

1. நேரடித் தொடர்பிற்கான கணக்கீடு

$$= ப.எ \times 1 = 4 \times 1 = 4$$

2. நேரடிக் குழுத் தொடர்பிற்கான கணக்கீடு

$$= ப.எ \left(2^{ப.எ}/2 — 1\right)$$

$$= 4\left(\frac{24}{22} — 1\right)$$

$$= 4\left(\frac{16}{2} — 1\right)$$

$$= 4\left(\frac{14}{2}\right) = 4\ (7) = 28$$

அல்லது

$$ப.எ \left(2^{ப.எ — 1} — 1\right)$$

$$= 4\left(2^{(4 — 1)} — 1\right)$$

$= 4\,(2^3—1)$
$= 4\,(8—1)$
$= 4\,(7) = 28$

3. குறுக்குத் தொடர்பிற்கான கணக்கீடு

$= ப.எ\,(ப.எ—1)$
$= 4\,(4—1)$
$= 4\,(3) = 12$

4. மொத்தத் தொடர்பிற்கான கணக்கீடு

$$= ப.எ \left(\frac{2^{ப.எ}}{2} + ப.எ—1\right) \quad அல்லது$$

$$ப.எ[2^{ப.எ—1} + (ப.எ—1)]$$

$= 4\,(\frac{2^4}{2}+4—1) \qquad = 4\,[2^{4-1}+(4—1)]$

$= 4\,(\frac{16}{2}+4—1) \qquad = 4\,[2^3+(4—1)]$

$= 4\,(\frac{16+8-2}{2}) \qquad = 4\,[8+4—1]$

$= 4\,(\frac{22}{2}) = 4\,(11) = 44 \qquad = 4\,[11] = 44$

மொத்தத் தொடர்பின் எண்ணிக்கை தனித்தனி விதிமுறைப்படி $4+28+12=44$.

கிரைக்குனாவின் விதிமுறை ஒரு சிலரால் குறை கூறப்படுகிறது. முக்கியமாகச் சுட்டிக்காட்டப்படும் குறை கிரைக்குனாவின் நேரடிக் குழுத் தொடர்புபற்றிய விளக்கமாகும். அக் குறைபாட்டின்படி 'அ' என்ற மேற்பணியாளர் 'ஆ' என்ற கீழ்ப்பணியாளருக்கு 'இ' என்ற மற்றொரு கீழ்ப்பணியாளரின் முன்னிலையில் விளக்கம் கொடுப்பதற்கும் மீண்டும் 'இ' என்ற கீழ்ப்பணியாளருக்கு 'ஆ' என்ற கீழ்ப்பணியாளரின் முன்னிலையில் விளக்கம் கொடுப்பதற்கும் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லையாதலின், இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் இரு தனித் தொடர்புகள் தேவையற்றவை என்றும் ஒரே தொடர்புமூலம் இதன் பயன் அடையப்படலாம் என்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது. ஆனால், இக் கருத்தினைக் கிரைக்குனா ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை.

'கிரைக்குனா' விதிமுறையின் மீது கூறப்பட்டுள்ள குறைபாடுகள்

1. மேற்பார்வை வரையறையளவு கிரைக்குனாவின் தத்துவத்தில் குறிப்பிட்டுள்ளபடி அல்லாது வேறு பல காரணிகளின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும். மேலும், கீழ்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை, மேற்பணியாளருக்கும் கீழ்ப்பணியாளருக்கும் இடையே ஏற்படும் தொடர்புகளின் எண்ணிக்கைஅடிப்படையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும் என்பதனை

விட, எத்துனை முறை அவர்களுக்கு இடையே சந்திப்புகள் அல்லது தொடர்புகள் ஏற்படுகின்றன அல்லது எவ்வளவுக் கெவ்வளவு அவர்கள் அடிக்கடி சந்திக்க வேண்டிய அல்லது தொடர்புகொள்ள வேண்டிய அவசியம்எழுகிறது என்பதனைப் பொறுத்துள்ளது என்பது சாலப் பொருந்தும்.

2. கிரைக்குனாவின் கணித விதிமுறையே பலரால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படவில்லை. கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்க அதிகரிக்க, மேற்பணியாளர்களுக்கும் கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கும் இடையேயுள்ள தொடர்பு அதிகரிக்கிற தென்பது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டாலும்கூட, அத்தொடர்பு களின் எண்ணிக்கையினை ஒரு குறிப்பிட்ட விதிமுறைமூலம் கணக்கிடலாம் என்பதனைப் பலர் மறுக்கிறார்கள்.

3. நேரடிக்குழுத் தொடர்பில், மேற்பணியாளர் 'அ'-க்கும் கீழ்ப்பணியாளர் 'ஆ'-க்கும் 'இ' என்ற கீழ்ப்பணியாளர் முன்னிலையில் ஏற்படும் தொடர்புக்கும் 'அ' என்ற மேற்பணி யாள்ர் 'இ' என்ற கீழ்ப்பணியாள்ரிடம் 'ஆ' என்ற கீழ்ப்பணி யாளரின் முன்னிலையில் கொடுக்கும் விளக்கத்திற்கும் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லையென்றும் எனவே, தனித்தனி தொடர்பு கள் தேவையற்றவையென்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

மேற்பார்வை வரையறையினை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்

மேற்பார்வையளவினைக் கீழ்க்கண்ட காரணிகள் நிர்ண யிக்கின்றன.

1. மேற்பணியாளரின் திறமை

மேற்பணியாளர்கள் திறமை வாய்ந்தவர்களாக இருப்பார் களேயானால் அதிக எண்ணிக்கையான கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த இயலும். பணியாள்களால் கொண்டுவரப்படும் சிக்கல்களை எவ்விதச் சிரமமுமின்றி உடனுக்குடன் தீர்க்கும் திறமை பெற்றுத் திகழ்கிறார்கள். எனவே, அத்திறமை படைத்த மேற்பணியாளர்கள், அவர்கள் கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப்பணியாளர்களிடையே அதிக மதிப்பைப் பெற்றவர்களாக இருக்கின்றார்கள். ஆகையால், அவர்கள் அதிகமான கீழ்ப் பணியாளர்களிடையே அதிக மதிப்பைப் பெற்றவர்களாக பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த இயலுகிறது.

2, மேற்பார்வை செய்வதற்கான கிடைக்கும் நேரத்தின் அளவு

மேற்பார்வையாளர் அல்லது மேலாளர், கீழ்ப்பணியாளர் களின் பணிகளை மேற்பார்வை செய்வதுடன், அவர்களுக்குப் போதிய கருத்துரை வழங்குதலும் அவர்கள் பணிகளுக்குரிய

திட்டத்தினைத் தீட்டுதலும் அவசியமாகும். எனவே, மேற்பணியாளர் தம் பணியை முடித்த பிறகு சற்று அதிகம் ஓய்வு பெற்றிருப்பாரேயானால், அதிக எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும். ஆனால், அவருக்குக் கிடைக்கும் ஓய்வு நேரம் மிகக் குறைவாக இருக்குமேயனால், குறைந்த எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களையே கட்டுப் படுத்த முடியும்.

3. மேற்பார்வை செய்யப்படும் பணியின் முக்கியத்துவம்

மேற்பார்வை செய்யப்படும் பணி சிக்கல் நிறைந்ததாகவும் அதிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகவும் இருக்குமேயானால், மேற்பணியாளர் மிகக் குறைந்த எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியார்களையே மேற்பார்வை செய்யவியலும். ஆனால், மேற் பார்வை செய்யப்படும் பணிகள் சிக்கலற்றவையாகவும் வழக்கமான செயல்களாகவும் அமையுமேயானால், மேற்பணியாளர் அதிக எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளைக் கட்டுப்படுத்துதல் இயலும்.

4. பயன்படுத்தப்படும் திட்டங்களின் தன்மை

நிறுவனத்தில் பழைய திட்டங்கள் பயன்படுத்தப்படுமேயானால் மேற்பணியாளர் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குப் புதியதாக விளக்கம் கொடுக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுவதில்லை. அவர்களை இயக்குவிக்க வேண்டிய சூழ்நிலையும் உருவாவதில்லை. எனவே, இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மேற்பணியாள்ர் அதிக எண்ணிக்கையுள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும். ஆனால் இதுபோலன்றி நிறுவனத்தின் திட்டம் அடிக்கடி மாற்றப்படுமேயானால், மேற்பணியாளர் அதிக அளவில் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு விளக்கம் கொடுக்க வேண்டிய அவசியம் எழுவதால் குறைவான எண்ணிக்கை கொண்ட கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளையே கட்டுப்படுத்த முடியும்.

5. கீழ்ப்பணியாளர்களின் திறமை

கீழ்ப்பணியாளர்கள் திறமை மிக்கவர்களாக இருந்து அவர்களுக்கு எழும் ஐயங்களை அவர்களுக்குள்ளேயே நிவர்த்தி செய்து கொள்ளும் திறமை பெற்றிருப்பார்களேயானால், மேற்பணியாள்ருக்கும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குமிடையேயுள்ள தொடர்பு குறைகிறது. எனவே, மேற்பணியாளர் அதிக அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தவியலும். அது போலன்றிக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் திறமையற்றவர்களாக இருந்து தங்கள் பணிகளில் எழும் சிறு ஐயங்களுக்கும் தங்களுடைய மேற்பணியாளரையே நாடும் தன்மை

பெற்றிருப்பார்களேயானால், அதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மேற்பணியாளர் குறைந்த அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களையே கட்டுப்படுத்தவியலும்.

6. பரவலாக்கல் செயற்படுத்தப்பட்ட அளவு

ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் தம்முடைய உரிமைகளில் ஒரு பகுதியினைத் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப் பணியாளர்களுக்குப் 'பரவலாக்கல்' அடிப்படையில் பிரித்துக் கொடுத்திருப்பாரேயானால் அவருடைய பணிப்பளு குறைகிறது. எனவே, அவர் அதிக அளவு பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்த இயலுகிறது. அது போலன்றி உரிமைகள் மையப்படுத்தப்பட்டு இருக்குமேயானால், மேற்பணியாளர் அல்லது செயலாட்சித் தலைவர் எல்லாப்பணிகளையும் தாமே செய்யவேண்டி யிருப்பதால், அவர் குறைந்த அளவு பணியாள்களையே கட்டுப்படுத்த இயலும்.

7. 'அலுவலர்' பணி வசதி

ஒரு நிறுவனத்தின் அலுவலர்களும் (staff) பணியில் அமர்த் தப்பட்டிருப்பார்களேயானால், கீழ்ப்பணியாளர்கள் தங்களுக்கு வேண்டிய அறிவுரைகளை, மேற்பணியாளரிடமிருந்து பெறு வதுடன் கூட, அலுவலர்களிடமிருந்தும் பெற வாய்ப்புள்ளதால், மேற்பணியாளரின்ப் பணிப்பளு குறைகிறது. எனவே, இந் நிலை யில் அவர் அதிக பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்த வாய்ப்பேற் படுகிறது. அவ்வாறன்றிக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் எல்லா ஐயங்களுக்கும் மேற்பணியாளரே விளக்கம் கொடுப்பாரேயா னால் மேற்பணியாளர் குறைந்த அளவு கீழ்ப்பணியாளர் களையே கட்டுப்படுத்த முடிகிறது.

8. கட்டுப்பாட்டு முறைகள்

நிறுவனத்தில் கையாளப்படும் கட்டுப்பாட்டு முறைகளும் மேற்பார்வை வரையறையினை நிர்ணயம் செய்கின்றன. கட்டுப்பாட்டு முறைப்படி மேற்பணியாளர், கீழ்ப்பணியாளர் களுக்கு நேரடி விளக்கம் கொடுக்கும் தன்மையையும் அது பற்றிய அறிக்கையினை எழுத்துமூலம் செயலாட்சித் தலைவருக்குக் கொடுக்க வேண்டிய நிலையையும் பெற்றிருப்பா ரேயானால், இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் அவர் குறைந்த அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களையே கட்டுப்படுத்த இயலும். அது போலன்றி நேரடி விளக்கம் கொடுக்கும் தன்மையும் எழுத்து மூலமான அறிக்கை கொடுக்க வேண்டிய நிலையும் இல்லா திருப்பின், மேற்பணியாளர் அதிக அளவு கீழ்ப்பணியாள களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும்.

9. கீழ்ப்பணியாளர்களின் பயிற்சி

கீழ்ப்பணியாளர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்று இருப்பார்களே யானால், மேற்பணியாளர் அதிக அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும்.

10. நிறுவனத்தின் பணிமுறையில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்

நிறுவனத்தின் பணிமுறையில் அடிக்கடி மாற்றங்கள் செய்யப்படுமேயானால், மேற்பணியாளர் குறைந்த அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களையே கட்டுப்படுத்த முடியும். ஆனால், அடிக்கடி மாற்றங்கள் நிகழாதிருப்பின், மேற்பணியாளர் அதிக அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடிகிறது.

11. நிறுவனத்தில் பயன்படுத்தப்படும் தொடர்புமுறை

நிறுவனத்தில் சிறந்த தொடர்புமுறை கடைப்பிடிக்கப் படுமேயானால், தொடர்புமுறை மூலமாகவே மேற்பணியாளர் எல்லா விளக்கங்களையும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்க முடிகிறது. மேற்பணியாளர் கீழ்ப்பணியாளர்களைச் சந்திக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுவதில்லை. எனவே, இந் நிலையில் மேற்பணியாளர் அதிக அளவு கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப் படுத்த முடிகிறது.

வினாக்கள்

1. மேற்பார்வை வரையறை என்றால் என்ன? அதன் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
2. கிரைக்குனாவின் தத்துவத்தினை ஆய்க.
3. கிரைக்குனா விதிமுறையின்மீது கூறப்பட்டுள்ள குறை பாடுகளை விவரிக்க.
4. ஒரு மேற்பணியாளர் 5 கீழ்ப்பணியாளர்களைக் கட்டுப் படுத்துவாரேயானால் அவர்களுக்கிடையே ஏற்படும் வெவ் வேறு வகையான தொடர்புகளைக் கிரைக்குனாவின் விதி முறைப்படி கணக்கிடுக.

12. உரிமை ஒப்படைப்பு

ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரே அந் நிறுவனத்தின் எல்லாப் பணிகளையும் செய்தல் என்பது நடைமுறையில் இயலாததாகும். எனவே, அவர் தம்முடைய பணிப் பொறுப்புகளை அவர் கீழ்ப் பணிபுரியும் இதரப் பணியாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுதல் அவசியமாகும். அதுவே நடைமுறையில் இயங்கி வருவதும்கூட, தனி மனிதனால் செய்யப்படும் பணிப்பளுவைவிட அதிகமான அளவிற்குப் பணிப்பளு ஒரு நிறுவனத்தில் இருக்குமேயானால் உரிமை ஒப்படைப்பின்றி எப் பணியும் செய்தல் இயலாது என்ற நிலை ஏற்படுகிறது. எனவே, இந் நிலையில் ஒரு செயலாட்சித் தலைவரின் திறமை, அவர் தமது பணிகளை எவ்விதத்தில் இதரகீழ்ப்பணியாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்கிறார் என்பதைப் பொறுத்துள்ளது எனலாம்.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் நடைமுறையில் பல துறைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு துறை மேலாளரின் கீழ்ப்பணியாற்றுகிறது. எனவே, துறைகள் ஏற்படுத்துதலே உரிமை ஒப்படைப்பிற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கொள்ளலாம். சுருங்கக்கூறின், வேலைப் பகிர்வுக்கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துதலே உரிமை ஒப்படைப்பு எனலாம். 'ஒரு செயலாட்சித் தலைவர் தாம் செய்ய வேண்டிய பணியை, அதனைச் செய்வதற்குப் போதிய காலம் இல்லாமையால் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப்பணியாளர்களிடம் செய்யுமாறு பணித்தலே உரிமை ஒப்படைப்பு' என்பது பல வல்லுநர்கள் உரிமை ஒப்படைப்பிற்குக் கொடுக்கும் இலக்கணமாகும். உரிமை ஒப்படைப்புக் கோட்பாட்டைச் செயற்படுத்தாது இக் காலத்தில் எந்தவொரு நிறுவனமும் செயற்பட முடியாது எனக் குறிப்பிடலாம்.

உரிமை ஒப்படைப்பின் கூறுகள்

உரிமை ஒப்படைப்புக் கீழ்க்கண்ட மூன்று கூறுகளைப் பெற்றுள்ளது. அவையாவன :

1. மேற்பணியாளர்கள் பணிகளை ஒதுக்கிவைத்தல்.
2. ஆணையுரிமை வழங்குதல்.
3. பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்துதல்.

1. மேற்பணியாளர்கள் பணிகளை ஒதுக்கிவைத்தல்

மேற்பணியாளர் ஒரு பணியினை முழுமையாகத் தாமே செய்தல் என்பது இயலாததாகும். எனவே, அப் பணியினை அவர் பல பிரிவுகளாகப் பிரித்து எப் பிரிவினைத் தாம் செய்தல் இயலுமென்றும் எப் பகுதியினைக் கீழ்ப்பணியாளர் அல்லது கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அளித்தல் வேண்டும் என்றும் நிர்ணயம் செய்கிறார்.

2. ஆணையுரிமை வழங்குதல்

உரிமை ஒப்படைக்கப்பெற்ற கீழ்ப்பணியாளர் தமது பணியினைச் செம்மையாகச் செய்ய வேண்டுமேயானால், அவர்கீழ்ப் பணிபுரியும் பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையினை அவர் பெற்றிருத்தல் அவசியமாகும். எனவே, மேற்பணியாளர் உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்படவிருக்கும் கீழ்ப்பணியாளருக்கு உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்படவிருக்கும் பணித் தொடர்புடைய முழு ஆணையுரிமைகளையும் மாற்றிக் கொடுத்தல் இன்றியமையாததாகும். ஆணையுரிமையின்றிக் கடமையைச் செய்தல் இயலாததாகும்.

3. பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்துதல்

உரிமை ஒப்படைப்பு ஒருவழிப்பாதை அன்று. எனவே, உரிமை ஒப்படைப்பும் பொறுப்புணர்ச்சியும் ஒன்றொடொன்று பின்னிப்பிணைந்துள்ளவை என்பது சாலப் பொருந்தும். உரிமை ஒப்படைப்பின் அடிப்படையில் ஒரு பணி ஒரு மேற்பணியாளரால் அவருடைய கீழ்ப்பணியளாருக்கு மாற்றிக் கொடுக்கப்பட்டாலும் கீழ்ப்பணியாளருக்குப் பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்தினாலும் அப்பணியின் விளைவிற்கு மேற்பணியாளரே பொறுப்பாவார். எனவே, மேற்பணியாளர் தமது பணிகளில் ஒரு பகுதியினைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மாற்றிக் கொடுக்கும் போது அவர்களுக்குப் பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்தும் வகையில்

அவர்களது பணிகளை மேற்பார்வை செய்வதுடன் கூட அவர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையினை விட்டுவிடுவதில்லை.

உரிமை ஒப்படைப்பின் கோட்பாடுகள்

அ. கீழ்ப்பணியாளர்கள் உரிமை ஒப்படைத்தல்மூலம் தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதனை நன்கு அறிந்துகொண்டால்தான் அவர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செம்மையாகச் செய்யவியலும். ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கு நிர்ணயிப்பதன் மூலம் அந்த இலக்கை எய்தும் வகையில் கீழ்ப் பணியாளர்கள் தூண்டப்படுகிறார்கள். சுருங்கக்கூறின், உரிமை ஒப்படைப்பின் அடிப்படையில் கொடுக்கப் பட்டுள்ள பணி என்ன என்பதனையும், அப்பணி எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது என்பதனையும் ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளரும் அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

ஆ. உரிமை ஒப்படைப்பின் அடிப்படையில் கொடுக்கும் ஆணையுரிமை போதுமானதாக இருக்க வேண்டும். கொடுக்கப்படும் ஆணையுரிமை போதுமானதாய் இல்லாவிடின் உரிமை ஒப்படைப்பின் முழு நோக்கத்தினை எய்துதல் இயலாது.

இ. ஆணையுரிமையும் பொறுப்பும் சரி ஒப்பாக அமைத்தல் வேண்டும். ஆணையுரிமையும் பொறுப்பும் சரியாக அமையாவிடின் உரிமை ஒப்படைப்பின் நோக்கம் சரியாக அமையாது, எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு பணியாளருக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பொறுப்பு ஆணையுரிமையைவிட மிகுதியாக இருக்குமேயானால், அப் பணியாளர் அவர்கீழ்ப்பணியாற்றும் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த இயலாத நிலையில் உரிமை ஒப்படைப்பு மூலம் தமக்குக் கொடுக்கப்பட்ட பணியினைச் சரிவரச் செய்ய முடியாமல் போகலாம்.

ஈ. ஆணையுரிமையின் எல்லையினை ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் விளம்புதல் வேண்டும். பல நிறுவனங்களில் இவற்றை விளக்குவதற்காகத் தனிப்பட்ட முறையில் நூல்கள் வெளியிடப்படுகின்றன.

உ. ஒருமை உத்தரவுக்கோட்பாட்டின்படி நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளருக்கும் ஒரே ஒரு மேற்பணியாளரே அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

ஒரு கீழ்ப்பணியாளர் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட கீழ்ப்பணியாளரிடம் பணியாற்றும் நிலை ஏற்படுமானால், அவருடைய பணிகள் உரிய முறையில் கட்டுப்படுத்த முடியாமல் போகலாம்.

ஊ. ஒரு மேற்பணியாளர் உரிமை ஒப்படைப்புமூலம், ஆணையுரிமையினைமட்டும் மாற்றிக் கொடுக்கின்றாரே தவிர, அவரது பொறுப்பினை மாற்றிக்கொடுப்பது இல்லை. எனவே, உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் மாற்றிக் கொடுக்கப்பட்ட பணியில் எந்தவிதத் தவறாவது ஏற்படுமேயானால் அத் தவற்றுக்கு உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யும் மேற்பணியாளர் பொறுப்பாளியே தவிர உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் பணியினைப் பெறும் கீழ்ப் பணியாளர்கள் பொறுப்பாளிகள் ஆவதில்லை.

எ. எல்லாபணிகளுக்கும் பணியாள்களை நியமித்தல் உரிமை ஒப்படைப்பின் இறுதிக் கோட்பாடாகும்.

உரிமை ஒப்படைப்பின் வகைகள்

உரிமை ஒப்படைப்பைக் கீழ்க்கண்ட முறையில் வகைப் படுத்தலாம்.

1. பொது உரிமை ஒப்படைப்பும் திட்டவட்டமான உரிமை ஒப்படைப்பும்.
2. எழுத்துமூலமான உரிமை ஒப்படைப்பும் எழுத்து மூலமற்ற உரிமை ஒப்படைப்பும்.
3. முறைப்படியான உரிமை ஒப்படைப்பும் அதிகார முறையற்ற உரிமை ஒப்படைப்பும்.

1. பொது உரிமை ஒப்படைப்பும் திட்டவட்டமான உரிமை ஒப்படைப்பும் (General delegation and Specific delegation)

திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குவித்தல் போன்ற மேலாண்மையின் எல்லாப் பணிகளும் பொதுவாக மாற்றிக் கொடுக்கப்படுமேயானால் அஃதாவது, மேற்பணியாளர் தமது கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் மேற்குறிப் பிட்டுள்ள பணிகளை மாற்றிக் கொடுப்பாரேயானால், இவ் வித உரிமை ஒப்படைப்பிற்குப் பொது உரிமை ஒப்படைப்பு என்பது பெயர். அவ்வாறன்றி ஒரு குறிப்பிட்ட பணிமட்டுமே மாற்றிக் கொடுக்கப்படுமேயானால் அதனைத் திட்டவட்டமான உரிமை ஒப்படைப்பு என்று கூறுகிறோம்.

2. எழுத்து மூலமான உரிமை ஒப்படைப்பும் எழுத்து மூலமற்ற உரிமை ஒப்படைப்பும் (Written delegation and unwritten delegation)

உரிமை ஒப்படைப்பு எழுத்துமூலமாக அமையுமேயானால் அதனை எழுத்துமூலமான உரிமை ஒப்படைப்பு என்று கூறுகிறோம். இவ்வித உரிமை ஒப்படைப்பில் ஒரு மேற்பணி யாளர் தம்முடைய பணிகளில் எவையெவையினைக் கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு மாற்றப்பட்டிருக்கின்றனவென்பதனை எழுத்துமூலமாக விளக்குகிறார். அவ்வாறன்றி ஒரு மேற்பணி யாளர் தம்முடைய பணிகளில் எவையெவை, தம்முடைய ஆணையுரிமைகளில் எந்தெந்த ஆணையுரிமைகள் கீழ்ப்பணி யாளர்களுக்கு மாற்றப்படுகின்றன என்பதனை வாய்ச்சொல் மூலம் கூறி அப்பணிகளையும் அதனையொட்டிய ஆணை யுரிமைகளையும் மாற்றிக் கொடுப்பாரேயானால் அதற்கு எழுத்துமூலமற்ற உரிமை ஒப்படைப்பு என்பது பெயர்.

3. முறைப்படியான உரிமை ஒப்படைப்பும் அதிகாரமுறையற்ற உரிமை ஒப்படைப்பும் (Formal delegation and informal delegation)

நிறுவனத்தின் அமைப்பின் அடிப்படையில், ஒரு மேற்பணி யாளர், அவர்கீழ்ப்பணிபுரியும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு உரிமை ஒப்படைப்பின் தன்மைகளை விளக்கிய பிறகு தம்முடைய பணிகளில் சிலவற்றையும் ஆணையுரிமையின் ஒரு பகுதியினை யும் மாற்றிக் கொடுப்பாரேயானால், இதனை முறைப்படி யான உரிமை ஒப்படைப்பென்று கூறுகிறோம். அவ்வாறன்றி மேற்பணியாளர்கள் தாங்கள் பணிகளில் எப்பகுதியினையும் மாற்றிக்கொடுக்காதிருந்தும் கீழ்ப்பணியாளர்கள், தாங்கள் விருப்பப்பட்டே மேற்பணியாளர்களின் பணிகளில் ஒரு சில பணிகளைச் செய்வார்களேயானால் இதனை அதிகாரமுறை யற்ற உரிமை ஒப்படைப்பு என்று கூறுகிறோம்.

உரிமை ஒப்படைப்பின் எல்லைகள்

உரிமை ஒப்படைப்பின் எல்லைகள் கீழ்க்கண்ட தன்மை களைப் பொறுத்து அமையும்.

1. உரிமை ஒப்படைப்பு திட்டவட்டமாக இருப்பின் உரிமை ஒப்படைப்பிற்கு அதிக வாய்ப்பு இருக்கிறது. ஆனால், பொது உரிமை ஒப்படைப்பாக இருப்பின் குறைந்த வாய்ப்பே உள்ளது.

2. உரிமை ஒப்படைப்பின் எல்லை மேற்பணியாளர்களின் தன்மையைப் பொறுத்திருக்கிறது. உரிமை ஒப்படைப்பு மூலம் ஒரு பணி ஒரு மேற்பணியாளரால் கீழ்ப்பணியாளருக்குக் கொடுக்கப்பட்ட பிறகும் அப்பணியினைச் செயலாற்ற கீழ்ப்பணியாளர்கள் மேற்பணியாளர்களை நாட வேண்டிய நிலை இருக்குமேயானால், உரிமை ஒப்படைப்பிற்குக் குறைந்த வாய்ப்பே உள்ளது.
3. ஒரு நிறுவனத்தில் சிறந்த முறையில் கட்டுப்பாட்டு முறைகள் கையாளப்படுமேயானால் அந் நிறுவனத்தில் சீரிய முறையில் உரிமை ஒப்படைப்புக் கடைப்பிடிக்க வாய்ப்பேற்படுகிறது.

உரிமை ஒப்படைப்பின் நன்மைகள்

உரிமை ஒப்படைப்பினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. ஒரு தனி மனிதனால் செய்யமுடியாத பணிகள் சீரிய முறையில் செயலாற்றப்படுகின்றன.
2. இக் காலத் தொழில்நிறுவனங்களை மேலாண்மை செய்யும் பொழுது பல்வேறு துறைகளிலிருந்தும் விவரங்களை அறிந்து கொள்ளுதல் அவசியமாகிறது. இதற்கு உரிமை ஒப்படைப்பு வாய்ப்பளிக்கிறது.
3. ஒரு தொழில்நிறுவனம் பல் வேறு கிளைகளைத் தொடங்குவதன் மூலம் தொழில் நடத்துமேயானால் உரிமை ஒப்படைப்பு இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது.
4. உரிமை ஒப்படைப்பு, மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு வழி வகுக்கிறது.
5. உரிமை ஒப்படைப்பு வேலைவாய்ப்பினைப் பெருக்குகிறது.

உரிமை ஒப்படைப்பினால் ஏற்படும் இடர்ப்பாடுகள்

1. இக் கோட்பாடு ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்கு அதிகமாகச் செயற்படுத்தப்பட்டால் பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே ஒரு முகப்படுத்தும் தன்மையில்லாமல் போகிறது.
2. நடைமுறையில் மேற்பணியாளர்கள் உரிமை ஒப்படைப்புக் கோட்பாட்டின் பெயரில் தங்களுடைய பொறுப்புகளைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மாற்றிக் கொடுக்கின்றார்களே தவிர, தங்களது ஆணையுரிமைகளைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மாற்றிக் கொடுப்பதில்லை.

3. இக் கோட்பாட்டினை இதன் சிக்கல்வாய்ந்த தன்மை யின் காரணமாக எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் விளக்கிச் செயற்படுத்துதல் மிகக் கடினமாகும்
4. கீழ்ப்பணியாளர்கள் தகுந்த பயிற்சி பெற்றிருந்தால் தான் இக் கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்த முடியும்.
5. மேலாளர்கள் போதிய பொறுமையைப் பெற்று இருந்தால்தான், இக் கோட்பாட்டின் தன்மைகளைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு விளக்கி இதனைச் செயற் படுத்த முடியும்.
6. மேலாளர், கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணித் திறமையில் போதிய நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
7. கீழ்ப்பணியாளர்கள், உரிமை ஒப்படைப்பு மூலம் தங்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணிகளைச் செய் வதற்கு மேற்பணியாளர்களை எதிர்பார்த்திருப்பார் களேயானால் இதனைச் செயற்படுத்த முடியாது.
8. கீழ்ப்பணியாளர்கள் பிறரால் குற்றம் சுமத்தப்படு வோம் என்ற ஐயப்பாடு கொள்வார்களேயானால் உரிமை ஒப்படைப்புக் கோட்பாட்டைச் செயற்படுத்த முடியாது.

உரிமை ஒப்படைப்புப் பயனளிக்கும் வகையில் அமையச் செய்யப்பட வேண்டிய செயற்பாடுகள்

1. மேற்பணியாளர், கீழ்ப்பணியாளர்களது திறமையில் நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
2. மேற்பணியாளர், கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு உரிமை ஒப் படைப்புமூலம் கொடுக்கப்பட்ட பணியின் பலன்களை மறுஆய்வு செய்தல் வேண்டும்.
3. நிறுவனத்தில் சீரிய கட்டுப்பாடு முறைகள் கடைப் பிடிக்க வேண்டும்.
4. கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குப் போதிய பயிற்சி அளித்தல் வேண்டும்.
5. உரிமை ஒப்படைப்பின் எல்லாக் கோட்பாடுகளையும் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும்.

உரிமை ஒப்படைப்பில் சில சந்தர்ப்பங்களில் சிக்கல்கள் ஒரு சில எழலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு பணி உரிய முறையில் செய்யப்படாமலிருந்து, அதன் விளைவுகளுக்கு அந்தப் பணியினைப் புரியவேண்டிய பணியாளரே பொறுப் பாகும் நிலையில் இருந்தால், இந் நிலையில் அப்பணியாளர்

அப்பணியினை உரிமை ஒப்படைப்பு மூலம் பிற கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மாற்றிக் கொடுப்பதை விரும்பமாட்டார். இது போன்ற சிக்கல்கள் எழும்போது கீழ்க்கண்ட முறைகளில் அச்சிக்கல்களைத் தீர்க்கலாம்.

உரிமை ஒப்படைப்பில் எழும் சிக்கல்களைத் தீர்த்தல்

1. உரிமை ஒப்படைப்பினால் ஏற்படும் விளைவுகளுக்கு, மேற்பணியாளர்மட்டும் பொறுப்பாளியாவதில்லை. பணியினைப் புரியும் கீழ்ப்பணியாளர்களும் பொறுப்பாளியாகின்றனர் என்பதனை உணர்த்துதல்வேண்டும்.
2. பணியின் சிக்கலான தன்மைகளை விளக்கி, உரிமை ஒப்படைப்பின் முக்கியத்துவத்தை மேற்பணியாளருக்கு உணர்த்துதல் வேண்டும்.
3. உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் எவ்வாறு மேலாண்மை வளர்க்கப்படுகிறது என்பதனை நிறுவனத்தின் மேலாளர் இதர மேற்பணியாளர்களுக்கு விளக்குதல் வேண்டும்.
4. ஒரு பணி, உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் ஒரு கீழ்ப்பணியாளருக்கு மாற்றப்பட்டாலும் மேற்பணியாளர் அப்பணியுடன் எவ்வாறு தொடர்புகொண்டிருத்தல் வேண்டும் என்பதனை நிர்ணயம் செய்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.
5. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் ஏறத்தாழ 50 விழுக்காடு பணியாளர்கள் தங்களது திறமையினை முழுமையாகப் பயன்படுத்த வாய்ப்பில்லாது இருக்கின்றார்கள். அது போன்றே பணியாளர்களுக்கு ஆணை உரிமை மூலம் பணி அளிக்கப்படுமேயானால் நிறுவனம் முன்னேற வாய்ப்பு இருக்கிறது.
6. உரிமை ஒப்படைப்புக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒரு பணி முழுவதுமே மேற்பணியாளரால் கீழ்ப்பணியாளருக்கு மாற்றிக் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.
7. கீழ்ப்பணியாளருக்கு உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் ஒரு பணி ஒப்படைக்கப்பட்ட பிறகு மேற்பணியாளர் தமது பணி முடிந்துவிட்டதாகக் கருதி ஒதுங்கி இருத்தல் கூடாது. கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு வேண்டிய உதவிகளைச் செய்தல் வேண்டும்.
8. உரிமை ஒப்படைப்பு முழுப் பயனை அளிக்க வேண்டுமாயின் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு விளக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.

உரிமை ஒப்படைப்பினைச் சோதித்தல்

உரிமை ஒப்படைப்புச் செம்மையாக அமைந்துள்ளதா என்பதனைக் கீழ்க்கண்ட தன்மைகளை ஆராய்வதன்மூலம் தெரிந்து கொள்ளலாம்.

1. ஒவ்வொரு பணியாளரும் உரிய முறையில் தம்முடைய கடமைகளையும் உரிமைகளையும் அறிந்து உள்ளார்களா என்பதனை அறிவதன்மூலமாகவும்,
2. மேற்பணியாளர்கள், கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிப் பலன்களை மறு ஆய்வு செய்வதன் மூலமாகவும்,
3. சிறந்த தொடர்புமுறை நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறதா என்பதனை அறிவதன் மூலமாகவும்,
4. கையாளப்படும் சிறந்த கட்டுப்பாடுகள் மூலமாகவும்,
5. புதியமுறை கண்டுபிடிப்பிற்குப் பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்களா என்பதனை அறிந்து கொள்வதன்மூலமாகவும் தெரிந்து கொள்ளலாம்.

வினாக்கள்

1. உரிமை ஒப்படைப்பு என்றால் என்ன? அதன் கூறுகள் யாவை?
2. உரிமை ஒப்படைப்பின் கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
3. உரிமை ஒப்படைப்பு எவ்வாறு வகைப்படுத்தப்படுகிறது?
4. உரிமை ஒப்படைப்பின் எல்லை எக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது?
5. உரிமை ஒப்படைப்பில் எழும் சிக்கல்கள் யாவை? அவை எவ்வாறு நிவர்த்திக்கப்படுகின்றன?
6. உரிமை ஒப்படைப்பின் நன்மை தீமைகளை ஆய்க.

13. மையப்படுத்துதலும் பரவலாக்குதலும்

ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரே நிறுவன அமைப்பின் அடிப்படையில், அந் நிறுவனத்தின் எல்லா ஆணையுரிமைகளையும் தாமே வைத்துக்கொள்வாரேயானால் இதனை மையப்படுத்துதல் என்று கூறுகிறோம். அஃதாவது, ஆணையுரிமை முழுவதும் ஓர் இடத்தில் மையப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இதனை ஆணையுரிமைத் திரட்டு என்றும் கூறலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் தம்முடைய பணிகளில் சிலவற்றைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்து ஆனால், அதனையொட்டிய ஆணையுரிமையைத் தம்முடன் வைத்துக் கொள்வதன்மூலம் மையப்படுத்துதல் கொள்கையினைக் கடைப் பிடிக்கிறார். ஃபெயால் என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய பணியின் முக்கியத்துவத்தை அதி கரிக்கும் எந்த ஒரு நடவடிக்கையும் பரவலாக்குதலாகும். அது போலன்றி அவர்களுடைய கடமைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் இல்லாமல் இருக்குமாயின் அதனை மையமாக்குதல் என்று கூறுகிறோம். சுருங்கக்கூறின், ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரிடம் மட்டுமே அதிகாரங்கள் அல்லது உரிமைகள் குவிந்துக்கிடக்கும் நிலைக்கு மையப்படுத்துதல் என்றும் அது போலன்றி அதிகாரங்கள் பல்வேறு பணியாளர்களுக்குப் பகிர்ந்து கொடுக்கப்பட்டிருக்குமாயின் அதனைப் பரவலாக்குதல் என்றும் கூறுகிறோம்.

மையப்படுத்துதலுக்கான காரணங்கள்

மையப்படுத்துதல் கீழ்பணியாளர்களுக்கு இடையே ஒருவிதக் கசப்புணர்ச்சியைச் ஏற்படுத்தும். இக்கோட்பாடு கடைப் படிக்கப்படும்போது அவர்கள் மனநிறைவு எய்தாவிடினும் கீழ்கண்ட காரணங்களினால் மையப்படுத்துதல் இன்றியமை யாததாகக் கருதப்படுகிறது.

1. தனி நபரின் தலைமை ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் ஆரம்பகாலத்தல் மிக மிக அவசியமாகும். நிறுவனம் ஆரம்பிக்கப்படும்போது தீவிரமான முறையில் முடிவுகள் எடுக்கப்படடாவிட்டால் நிறுவனம் வளர்ச்சி அடைய முடியாது. எனவே, புதிய நிறுவனங்கள் மையப்படுத்துதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்தல் அவசியமாகும்.
2. ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகள் ஒருங்கிணைந்து ஒன்று சேர்ந்து செயற்படுத்த மையப்படுத்துதல் இன்றியமையாதது.
3. ஒரு நிறுவனம் பல கிளைகளை ஆரம்பித்துத் தொழில் நடத்திவருமேயானால், அக் கிளைகள் எல்லாம் ஒரே முறையில் தொழில் நடத்த மையப்படுத்துதல் இன்றியமையாதது ஆகிறது. மீண்டும் மீண்டும் செய்யப்படும்நடவடிக்கைகள்மையப்படுத்துதல் கோட்பாட்டின் அடிப்படையிலேயே ஒரே தன்மையில் செயலாற்றப் படுகின்றன.

மையப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

1. ஆணையுரிமை முழுவதும் ஓர் இடத்தில் குவிந்து கிடப்பதனால் வழங்கப்படும் ஆணைகள் ஒரே தன்மையைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.
2. ஆணைகள் உடனுக்குடன் நிறைவேற்றப்படும் வாய்ப்புள்ளன.
3. பல்வேறு துறைகளுக்குக்கிடையே உரிய இணைப்பு ஏற்படுகிறது.
4. முழு உரிமை பெற்ற செயலாட்சித் தலைவர் நிறுவனத்தை முழுமையாகக் கட்டுப்படுத்த முடிகிறது.
5. நிறுவனம் நன்கு வளர்ச்சி பெற முடிகிறது.
6. ஒரு நிறுவனம் பல கிளைகளைத் தொடங்கி தொழில் நடத்துமேயானால், அக்கிளைகள் யாவும் ஒரே முறையில் தொழில் நடத்த வாய்ப்பு எற்படுகிறது.

மையப்படுத்ததுலின் குறைபாடுகள்

1. செயலாட்சித் தலைவருடைய பணிப்பளு மிக அதிகமாக அமைகிறது. ஏனெனில், எல்லாப் பிரச்சினைகளுக்கும் அவர் ஒருவரே தீர்வு காணும் நிலையில் உள்ளார்.

2. நிறுவனம் பல்வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் இயலாதது ஆகும்.
3. கீழ்ப்பணியாளர்கள் மேலாண்மையின் பங்கு கொள்ளாத காரணத்தினால், மேலாண்மை வளர்ச்சி தடைபெறுகிறது.
4. நிறுவனத்தின் மேலாண்மை உரிமை முழுவதும் அதன் செயலாட்சித் தலைவரிடம் குவிந்து கிடப்பதாலும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மேலாண்மையில் பங்கு கொள்ளும் உரிமை கொடுக்காத காரணத்தினாலும் கீழ்ப்பணியாளர்கள் ஊக்கம் இழக்கின்றனர். எனவே, அவர்களுடைய உற்பத்தித் திறன் குறைகிறது.
5. செயலாட்சித் தலைவருடைய பணிப்பளு காரணமாகப் பல்வேறு பிரச்சினைகள் குறித்து உடனுக்குடன் முடிவு எடுக்கப்படுவதில்லை.

பரவலாக்குதல்

ஆலன் (Allen) என்பவருடைய கருத்துப்படி பரவலாக்குதல் என்பது குழப்பம் விளைவிக்கும் ஒரு நிருவாக உத்தியேயாகும். எனவே, பல்வேறு வல்லுநர்கள் இச் சொல்லைப் பல்வேறு பொருள்படப் பயன்படுத்துகின்றனர். அவர்களுடைய கருத்துப் படி பரவலாக்கலுக்கும் சிதறலுக்கும் (dispersion) வேறுபாடு உள்ளது ஒரு நிறுவனம் பல இடங்களில் கிளைகள் ஆரம்பித்துத் தொழில் நடத்துமேயானால், அதனை விளக்கும் வகையில் சிதறல் என்னும் சொல் பயன்படுத்தப்படுகிறது. வேறு சிலருடைய கருத்துப்படி பரவலாக்குதலுக்கும் உரிமை ஒப்படைப் பிற்கும் வேறுபாடு இல்லை. ஆனால், இக் கருத்தும் தவறான தாகும். ஏனெனில், ஒரு நபர் தம்முடைய ஆணையுரிமைகளில் ஒரு பகுதியினைத் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் கீழ்ப்பணியாளர் களுக்கு மாற்றிக் கொடுப்பதையே உரிமை ஒப்படைப்பு என் கிறோம். ஆனால், ஒரு மேற்பணியாளர் தம்முடைய ஆணையுரிமைகளைத் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் பல்வேறு கீழ்ப் பணியாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுதலைப் பரவலாக்கல் என்று கூறுகிறோம். வேறு வகையில் குறிப்பிடுவோமேயானால், முடிவெடுக்கும் உரிமையினையும் ஆணையுரிமையினையும் கீழ்ப்பணியாளர்களிடம் கொடுப்பதே பரவலாக்குதல் எனலாம். உரிமை ஒப்படைப்புப் பரவலாக்குதலுக்கு ஒரு படியாக அமைகிறது என்பது சாலப் பொருந்தும். பரவலாக்குதல் மையப்படுத்தலுக்கு நேர் எதிர்மாறாகும், நடைமுறையில் ஒரு நிறுவனம் மையமாக்கல் கோட்பாட்டினையோ பரவலாக்கல் கோட்பாட்டினையோ முழுமையாகக் கடைப்பிடிப்பதில்லை.

இவை இரண்டையும் கலந்து செயலாற்றும் நிலையிலேயே ஒவ்வொரு நிறுவனமும் காணப்படுகிறது.

பரவலாக்கலின் முக்கியத்துவம்

1. ஒரு நிறுவனம் ஒரு நிலைக்குப் பிறகு தொடர்ந்து வளர்ச்சியுறுமேயானால், அந் நிறுவனத்தின மேலாளர் ஆணையுரிமையினைப் பலருடன் எல்லாக் கீழ்ப்பணியாளர்களுடனும் பகிர்வு செய்து கொள்வதன் மூலமாகவே அந் நிறுவனத்தைச் செம்மையாக நிருவகிக்க முடியும்.
2. ஒரு நிறுவனம் பல்வேறு இடங்களில் கிளைகள் ஆரம்பிக்கப்படுமேயானால், பரவலாக்குதல் தவிர்க்க முடியாததாகிறது. பொறியியல் முன்னேற்றத்தின் காரணமாகவும் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினை ஒரு நிறுவனம் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய அவசியம் எழலாம்.
3. ஒரு நிறுவனம் பல்வேறு வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யுமேயானால். ஒவ்வொரு வகைப் பண்டத்திற்கும் ஒவ்வொருவித நுட்ப அறிவுக்கொண்ட மேற்பாணியாளரின் பணி தேவைப்படுகிறது. இத் தேவையை நிறைவேற்றும் முகத்தான் பரவலாக்குதல் அவசியமாகிறது.

பரவலாக்குதலின் நன்மைகள்

பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதன் காரணமாக ஒரு நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை அடைகிறது:

1. நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவருடைய பணிப் பளு குறைக்கப்படுகிறது. ஏனெனில், அவர் மேலாண்மை புரியும் உரிமையினை இதர கீழ்ப்பணியாளர்களுடன் பகிர்வு செய்து கொள்கிறார்.
2. நிறுவனம் பல்வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு ஏதுவாகிறது.
3. மேலாளர்களை உருவாக்க வழிவகுக்கிறது.
4. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்குப் பரவலாக்கல் நல்ல ஊக்குவிப்பாக அமைகிறது.
5. நிறுவனத்தை விரிவுபடுத்த ஏதுவாகிறது.
6. எந்த ஒரு பிரச்சினையைக் குறித்தும் உடனுக்குடன் முடிவெடுக்கப்படுவதால் சிக்கல்கள் பெரிதுபடுத்தப் படுவது இல்லை.

பரவலாக்கலின் குறைபாடுகள்

1. பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே உரிய இணைப்பு இல்லா மற்போக வாய்ப்புள்ளது.
2. இக் கோட்பாடு ஒரு நிலைக்கு அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படுமேயானால், நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் உரிமையற்றவராகிவிடுவார்.
3. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் உடனுக்குடன் முடிவெடுத்தல் இயலாது போகலாம்.
4. கீழ்ப்பணியாளர்கள் திறமையற்றவர்களாய் இருப்பின் இக்கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துதல் இயலாது.
5. இக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்க ஒரு நிறுவனம் கூடுதலாகச் செலவு செய்ய வேண்டிய நிர்ப்பத்தம் ஏற்படுகிறது.

பரவலாக்கலின் கோட்பாடு கீழ்க்கண்ட நிலைகளில் பல்வேறு நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்

அ. ஒரு நிறுவனம் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைப் பயன்படுத்தாமலேயே செயற்பட வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. இதுபோன்ற நிறுவனங்களில் திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், முடிவெடுத்தல் போன்ற உரிமைகள் யாவும் செயலாட்சித் தலைவரிடமே மையமாக்கப்படலாம்.

ஆ. வேறு சில நிறுவனங்களில் கொள்கை முறைகள் நிகழ்ச்சிமுறைகள் ஆகியவை மேற்பணியாளர்களால் தீட்டப் பெற்று அவற்றைச் செயற்படுத்தும உரிமையைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படலாம்.

இ. ஒரு சில நிறுவனங்களில் எல்லாப் பணிகளுமே கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குப் பரவலாக்குதல்மூலம் அளிக்கப்படுவதும் உண்டு. செயலாட்சித் தலைவர் இதுபோன்ற நிறுவனங்களில் பரவலாக்குதல் கோட்பாடு எந்த அளவுக்கு உரிய முறையில் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறதெனக் கண்காணிக்கிறார்.

மையமாக்குதலோ பரவலாக்குதலோ கோட்பாடு என்ற முறையில் தனித்தனியாக ஒரு நிறுவனத்தின் செயற்படுத்த முடியாது.. எனவே, மையமாக்குதலா பரவலாக்குதலா என்ற பிரச்சினைக்கு இடமில்லை. எனவே, எந்த அளவிற்குப் பரவலாக்குதல், எந்த அளவிற்கு மையப்படுத்துதல் என்பதே தீர்மானிக்கப்

பட வேண்டியதொன்றாகும். மையமாக்குதலும் பரவலாக்குதலும் கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பொறுத்து அமைகின்றன. அவையாவன :

1. நிறுவனத்தின் அளவு—நிறுவனம் பெரிய அளவுடையதாயிருப்பின் பரவலாக்குதலுக்கு அதிக வாய்ப்பு இருக்கிறது. அதுபோலன்றி நிறுவனம் சிறியதாய் இருப்பின் பரவலாக்குதலுக்குக் குறைந்த வாய்ப்பே இருக்கும்.
2. நிறுவனம் பல்வேறு வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யுமேயானால், பரவலாக்குதலுக்கு அதிக வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. அதுபோலன்றி நிறுவனம் ஒரே வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யுமேயானால் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதற்கான வாய்ப்பு மிகமிகக் குறைவு.
3. கீழ்ப்பணியாளர்கள் திறமை வாய்ந்தவர்களாயிருப்பின் அதிக அளவிற்கு இக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்காலம். இல்லையேல், பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினை ஓரளவிற்கே செயற்படுத்த முடியும்.
4. நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள், நிறுவனத்தின் மேலாண்மை முறை குறித்து உரிய பயிற்சி பெற்று இருப்பார்களேயானால், பரவலாக்கல் கோட்பாடு அதிக அளவில் செயற்படுத்தப்படலாம்.
5. நிறுவனத்தின் திட்டங்கள் விளக்கமாக அமையுமேயானால், பரவலாக்கல் கோட்பாடு அதிக அளவில் செயற்படுத்தப்படலாம்.
6. ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைத் தலைவர்கள் திறமை வாய்ந்தவர்களாய் இருப்பின், பரவலாக்கல் கோட்பாடு மிக அதிக அளவில் செயற்படுத்தப்பட முடியும்.
7. போதிய தொடர்பு முறைகள் இல்லையெனில், பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துதல் இயலாது. ஆனால், போதிய தொடர்பு வசதிகள் இருக்குமேயானால், பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினை அதிக அளவில் செயற்படுத்த முடியும்.
8. நிறுவனம் நிரந்தரமாக இருப்பின் பரவலாக்குதல் கோட்பாடு நன்கு செயற்படுத்த முடியும்.
9. பரவலாக்குதல் கோட்பாடு பணியின் தன்மையையும் பொறுத்துள்ளது. விற்பனை செய்தல், உற்பத்தி போன்ற உடனுக்குடன் முடிவெடுக்க வேண்டிய பணிகளில் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்தல் சாலச் சிறந்ததாகும்.

10. செயலாட்சித் தலைவரின் தன்மை பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துவதைத் தூண்டுகிறது. செயலாட்சித் தலைவர் ஏகாதிபத்தியத் தன்மை கொண்டவராய் இருப்பாரேயானால், பரவலாக்குதல் கோட்பாடு செயற்படுத்தப்பட முடியாது.

ஸ்டெய்ஜர் (Staiger) என்பவருடைய கருத்துப்படி கீழ்க் கண்ட பணிகளைப் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டிற்கு உட் படுத்துதல் கூடாது. ஏனெனில், பரவலாக்குதல் கோட் பாட்டினைச் செயற்படுத்துதல் ஒரு நிறுவனத்தைத் தனி யுரிமை பெற்ற பல பிரிவுகளாகப் பிரித்தலினின்றும் மாறு பட்டதாகும்.

1. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயிக்கும் உரிமை.
2. ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறைகளை நிர்ணயிக் கும் உரிமை.
3. இறுதிக் கட்டுப்பாட்டினைச் செயற்படுத்தும் உரிமை.
4. திட்டம் தீட்டும் உரிமை.
5. நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யப்படவிருக்கும் பண்டங் களின் தன்மைகளை நிர்ணயிக்கும் உரிமை.
6. நிறுவனத்தின் வரவுசெலவுத் திட்டங்களைத் தீட்டும் உரிமை.
7. நிறுவனத்திற்குத் தேவையான முதலினைத் திரட்டும் வழிகளை முடிவு செய்யும் உரிமை.

வினாக்கள்

1. மையமாக்குதல், பரவலாக்குதல் இவற்றின் பொருள்களை விளக்குக.
2. மையமாக்குதலுக்கான காரணங்கள் யாவை?
3. மையமாக்குதலின் நன்மை தீமைகளை விவரிக்க.
4. பரவலாக்கலுக்கும், உரிமை ஒப்படைப்பிற்கும் உள்ள வேறு பாடுகள் யாவை?
5. எந்தெந்தச் சூழ்நிலைகளில் பரவலாக்குதல் கோட்பாட் டினைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகிறது?
6. பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினால் ஏற்படும் நன்மை தீமைகளை விளக்குக.
7. பரவலாக்குதல் கோட்பாடு செயற்படுத்தப்படுவது எந்தெந் தத் தன்மைகளினால் பாதிக்கப்படுகிறது?
8. எந்தெந்தப் பணிகளைப் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டிற்கு உட்படுத்துதல் பொருத்தமாகாது என்பதனை விளக்குக

14. பணியாளர்களை நியமித்தல்

மேலாண்மைப் பணிகளுள் இப் பணி முக்கியமானதொரு பணி எனக் கருதப்படுகிறது பணியாளர்களை—கீழ்ப்பணியாளர்கள், மேற்பணியாளர்கள்—பணியில் அமர்த்துவதையே இப் பணி சுட்டிக் காட்டுகிறது. மேலாளர் புரிய வேண்டிய பணிகளில் மிகப் பொறுப்பு வாய்ந்த பணி இதுவேயாகும். பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், அவர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல், அவர்களுக்குப் பொருத்தமான வேலை அளித்தல், திறமை மிக்கவர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அளித்தல், போதிய திறமையற்றவர்களையும், வயதானவர்களையும் பதவி விலகச் செய்தல் ஆகிய செயல்கள் எல்லாவற்றினையும் மேலாளர் இப் பணிமூலம் புரிகிறார். பணியாள்களை நியமித்தல், பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த (personnel department) பணி எனினும், ஒருசில நிறுவனங்களில்மட்டுமே பணியாளர்களை நியமிக்கும் பொறுப்பு அத் துறையினரால் ஏற்றுக் கொள்ளப் படுகிறது. எஞ்சிய நிறுவனங்களில் பெரும்பாலும் நிறுவனத்தின் மேலாளரே இப் பணியை ஏற்றுக்கொள்கிறார். எனவே பணியாளர்களை நியமிக்கும் பொறுப்பு யாரால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுமென்று அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. பெரும் நிறுவனங்களில் பணியாளர்கள் யாவரும் பணியாளர் துறையினரால் வேலையில் அமர்த்தப்படுகின்றனர். இருப்பினும், மேற்பணியாளர்கள் மேல்நிலை மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவராலேயே தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார். மேலும், பணியாளர் துறை, பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதுபற்றி இறுதியாக முடிவு செய்வதில்லை. அப்பொறுப்புச் செயலாட்சித் தலைவரிடமே உள்ளது.

பெரும்பாலான பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த மேலாளர்கள் இந்நிலையிலேயே மனநிறைவெய்துகின்றனர். ஏனெனில் அவர்கள் தங்கள் துறையினை அலுவலர் துறையைச் (staff department) சார்ந்தது என்றும் இதர பணியாளர்களுக்கு

அறிவுரை வழங்குவதே தங்களுடைய கடமையென்றும் மேலாண்மையில் பங்கு கொள்வது தங்களது பொறுப்பல்ல என்றும் கருத்துக் கொண்டுள்ளனர். மேலும், அவர்கள் கருத்துப்படி பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ள அடுக்குமுறை மேலாளர்களே (line managers) தங்களுக்குப் பொருத்தமான பணியாள்களைத் தாங்களே தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்வதாகக் கருதுகின்றனர்.

பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த மேலாளர்களின் வருந்தத்தக்க நிலை என்னவெனில், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அடுக்கு முறையைச் சார்ந்த துறைத் தலைவர்கள் தங்களுக்குத் தேவையான பணியாள்களைத் தாங்களே தேர்ந்தெடுத்துக் கொண்டு, இது குறித்த விவரங்களைப் பணியாளர் துறை மேலாளருக்கு அறிவிப்பதுகூட இல்லை. ஆனால், செல்வாக்கு மிக்க ஒரு நபர் பணியாளர் துறை மேலாளராக இருப்பாரே யானால், அவருக்கு மேற்குறிப்பிட்ட அவலநிலை ஏற்படுவ தில்லை. சுருங்கக்கூறின், பணிநிலை உயர உயர அப் பணிக் குரிய பணியாளர்கள், பணியாளர் துறையால் தேர்ந்தெடுக் படாது நேரடியாகச் செயலாட்சித் தலைவரால் தேர்ந்தெடுக் கப்படுகிறார். இந் நிலைக்கு முக்கியமாக இரு காரணங்களைக் குறிப்பிடலாம். முதலாவதாக, மேற்பணி நிலைக்குத் தேர்ந் தெடுக்கப்படவிருக்கும் பணியாளர்கள் பணியாளர் துறையி னரால் விதிக்கப்படும் நிபந்தனைகளைப் பூர்த்தி செய்ய விரும்புவதில்லை. அவ்வாறு செய்தல் தங்கள் நிலைக்குத் தரக் குறைவானதெனக் கருத்துக் கொண்டுள்ளனர். இரண்டாவ தாக அப் பணிக்குரிய பணியாளர் பெற்றிருக்கக்கூடிய தகுதி கள் குறித்துப் பணியாளர் துறையின் மேலாளர்களும் செய லாட்சித் தலைவர்களும் ஒருமித்த கருத்து கொண்டிருப்ப தில்லை, எடுத்துக்காட்டாக, பணியாளர் துறையைச்சார்ந்த மேலாளர்கள், மேற்பணியாளர்கள் நிறுவனத்தில் ஒத்தியல் பான முறையில் நடத்தும் தன்மையைப் பெற்றிருக்க வேண்டு மெனக் கருதுகின்றனர். ஆனால், செயலாட்சித் தலைவர் களோ அப் பணியாளர்கள் தீவிரமான முடிவுகளை உடனுக் குடன் எடுக்கும் தன்மையைப் பெற்றிருக்க வேண்டும் எனக் கருதுகின்றனர்.

மேலாளருக்கான தகுதிகள்

ஒரு மேலாளரைப் பணியிலமர்த்துவதற்கு முன்பு அவ ருடைய பணிநிலைபற்றிய முழு விவரங்களையும் அறிந்து கொள்ளுதல் வேண்டும். அஃதாவது, அப் பணிப்பொறுப்பினை

ஏற்பவருடைய கடமைகள், உரிமைகள், பொறுப்புகள் ஆகியவற்றை நன்கு அறிந்து கொண்டால்தான் பொருத்தமான நபரைத் தேர்ந்தெடுக்க முடியும். பொதுவாக, மேலாண்மைப் பதவி வகிக்க விருக்கும் நபர் சிக்கல்களை எதிர்நோக்கும் திறமை, சிக்கல்களை அலசி ஆராயும் பண்பு, தொழில் உத்திகள், பிற பணியாள்களை ஈர்க்கும் தன்மை, தலைமை பண்புகள், உரிய முறையில் தீர்ப்பளிக்கும் திறமை, நன்னடத்தை, அறிவுக் கூர்மை ஆகிய தகுதிகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். இத்தன்மைகள் போதிய அளவு பெற்றிராவிடின் நிறுவனம் சரிவரச் செயற்பட ஏதுவாகாது. ஏனெனில், நிறுவனத்தில் ஏற்படும் சிறு சிறு சிக்கல்கள்கூட எளிதில் தீர்க்கப்பட முடியாமல் போகலாம்.

வேலைக்கு எடுத்தல் (Recruitment)

இச் சொற்றொடர் பணியாளர்களைப் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதனையே சுட்டிக்காட்டுகிறது. இப் பணி ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் வழக்கமாக ஆனால், தொடர்ந்து நடைபெறும் பணியேயாகும். போதிய பணியாள்களின்றி எந்த ஒரு நிறுவனமும் செயலாற்ற முடியாது. வேலைக்கு எடுத்தல் என்ற பணி ஒரு வேலைக்காக ஒரு சில நபர்களைக் கொண்டு வருதலையோ ஒரு நிறுவனத்தின் விரிவாக்கலுக்காகப் பல்லாயிரக்கணக்கான நபர்களையே கொண்டு வருதலையோ குறிக்கலாம்.

வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்கக் கடைபிடிக்கும் வழிவகைகள்

பணியாளர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்க கீழ்க்கண்ட வழிவகைகள் கையாளப்படுகின்றன. அவையாவன :

1. நிறுவனத்தில் பணி புரியும் பணியாள்களைக் கொண்டே புதிய பணியாள்களை வேலைக்கு எடுக்கலாம். இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது நிறுவனத்தில் பணி புரியும் பணியாளர்களின் உறவினர்களும் நண்பர்களும் பணியில் சேர வாய்ப்பேற்படுகிறது. போதிய பணியாளர்கள் வேலைக்குக் கிடைக்காத சந்தர்ப்பங்களில், நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்களில் அதிகமான அளவிற்குப் புதிய பணியாளர்களைக் கொணர்ந்து சேர்க்கும் பணியாளர்களுக்குப் பரிசு கொடுத்து ஊக்குவிப்பதுமுண்டு.
2. தொழிற்சங்கங்களின் தலைவர்களை நாடி அவர்கள் மூலம் பணியாளர்களை வேலைக்கமர்த்துதல் இரண்டாவது முறையாகும்.

3. நிறுவனத்தின் சோப்புகளிலுள்ள பழைய விண்ணப்பங்களில்தகுந்த விண்ணப்பங்களை பொறுக்கியெடுத்து அவ் விண்ணப்பதாரரை வேலைக்கு எடுத்தல் மூன்றாவது முறையாகும்.
4. செய்திகள், பத்திரிகைகள் ஆகியவைமூலம் விளம்பரம் கொடுத்து வேலைக்கு எடுத்தல் நான்காவது முறையாகும்.
5. கீழ்நிலைப்பணியாள்களை வேலைக்கு எடுக்க வேண்டிய நிலையில் அறிவிப்புகளை நிறுவனத்தின் வெளிப்புற வாசற் கதவுகளில் ஒட்டி வெளியிடுவதன்மூலம் போதிய விண்ணப்பங்களைப் பெறலாம். இதுவும் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் முறைகளுள் ஒன்று.
6. மேலாண்மை அறிவுரையாளர்களை (managemement consultants) நாடி அவர்கள் மூலம் பணியாளர்களை வேலைக்கமர்த்தலாம்.

தேர்ந்து எடுந்தல் (Selection)

தகுதி பெற்ற நபர்களுள் சிறந்த நபரைப் பொறுக்கி எடுத்தலே தேர்ந்து எடுத்தலாகும். திறமை, கூர்மையான அறிவு, தொழில் நுட்பம், பிறருடன் பழகும் தன்மை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர். பணியாளர்களைப் பொறுக்கி எடுக்கக் கீழ்கண்ட முறைகள் கையாளப்படுகின்றன. அவையாவன:

அ. விண்ணப்பதாரர்கள் முன்பு பணிபுரிந்த பணிகளின் அடிப்படையில் அவர்களுடைய திறமையைக் கணக்கிட்டுத் தேர்வு செய்யப்படலாம். விண்ணப்பத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள விண்ணப்பதாரரின் குடும்பநிலை, நிதிநிலைமை, பொழுதுப்போக்கு முறைகள், கல்வியறிவு போன்ற விவரங்கள் அவ் விண்ணப்பதாரரின் நடத்தையைக் கணக்கிட வழிவகுக்கின்றன. ஆனால், இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது ஒரு நபருடைய திறமையினைச் சரிவரக் கணக்கிடமுடியாது. ஏனெனில், தாம் முன்பு பணியாற்றிய நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்குத் தாம் மட்டுமே பொறுப்பு என ஒவ்வொரு விண்ணப்பதாரரும் கூறுவாரேயானால், அதை ஒப்பிட்டுச் சரிபார்ப்பது நடைமுறையில் இயலாத ஒன்றேயாகும். மேலும், ஒரு நபர் ஒரு நிறுவனத்தில், அந் நிறுவனத்தின் சூழ்நிலை காரணமாகத் திறமையற்றவராக இருக்கலாம். ஆனால், அதே நபர் மற்றொரு நிறுவனத்தில்

மிகத் திறமை. வாய்ந்தவராகச் செயலாற்றலாம் எனவே, இம்முறை அவ்வளவு சிறப்பானதன்று.

ஆ. நேர்முகத் தேர்வு இரண்டாவது முறையாகும். பணியாள்களைத் தேர்ந்தெடுக்கக் கடைப்பிடிக்கப்படும் முறைகளில் இம்முறை மிகப் பழமை வாய்ந்த முறையாகும். இம்முறை கையாளப்படும்பொழுது விண்ணப்பதாரர்களின் உடலமைப்பு, விண்ணப்பம் செய்துள்ள பணியில் கொண்டுள்ள ஆர்வம், நுண்ணறிவு ஆகியவற்றை நேரிடையாகவே அறிய முடிகிறது. மேலும்,பழகும் முறை, தெளிந்த தோற்றம் போன்ற பண்புகளை நேரிடையாகப் பார்த்துத்தான் அறிந்து கொள்ள முடியும். மேலும், நேர்முகத் தேர்வில் பங்கு கொண்டிருக்கும் நபர் தேர்ந்தெடுக்கப்படவிருக்கும் பணியாளரைக் கட்டுப்படுத்தும் மேற்பணியாளராக இருப்பாரேயானால், அவ் விண்ணப்பதாரர் தாம் பணிபுரியும் பொழுது மேற்பணியாளரோடு ஒத்துழைப்பாரா என்று நன்கு அறிந்துகொள்ள முடிகிறது. இம் முறையில் தேர்வு செய்பவர் வினாக்கள் கேட்பதன் மூலம் தேர்வுக்கு வந்துள்ளவர்களின் திறமையினையும் மதிநுட்பத்தினையும் அறிகிறார்.

இம் முறையில் உள்ள பெருங்குறைபாடு, நேர்முகத் தேர்வு செய்யும் மேலாளர்கள் அல்லது செயலாட்சித் தலைவர்கள் நேர்முகத்தேர்வினைத் தாங்கள் முன்பே கொண்டுள்ள கருத்துகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படுவதனால் தேர்வு சரியான முறையில் அமைவதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, நேர்முகத் தேர்வில் ஈடுபட்டிருக்கும் பணிமுதல்வர், குறுகிய நெற்றியுடைய நபர்கள் புத்திக் கூர்மையற்றவர்கள் என்ற கருத்துக் கொண்டிருப்பாரேயானால், நேர்முகத் தேர்விற்கு வந்துள்ள திறமைமிக்க ஒரு நபர் அத்தோற்றத்துடனிருந்தால் அவருக்கு அவ் வேலை கிடைப்பது என்பது ஐயமே.

இ. தேர்வு முறை என்பது மூன்றாவது முறையாகும். முன்னேறிவரும் இக் காலத்தில் உளவியல் (P ychology) கோட்பாடுகள் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இம் முறையின் மூலம் விண்ணப்பதாரர்களின் நுண்ணறிவு, பணியில் உள்ள ஈடுபாடு, பணிபுரிவதில் அவர்களுக்குள்ள விருப்பம், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை விண்ணப்பதாரர் ஒருவர் எவ்வாறு செயலாற்றுகிறார் என்ற விவரம் ஆகியவற்றை நன்கு அறிய முடிகிறது.

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள மூன்று முறைகளிருப்பினும் எந்த முறை மிகச் சிறந்த முறை என்பதனை அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட முறை சிறந்த முறையாகக் கருதப்பட்டுக் கையாளப்படலாம். ஆனால், அதே நிறுவனத்தில் வேறொரு சந்தர்ப்பத்தில் வேறொரு முறை சிறந்த முறையாகக் கருதிக் கையாளப்படலாம். மேலும், இம் முறைகள் கையாளப்படுவதால் ஒருசில திறமை வாய்ந்த விண்ணப்பதாரர்களும் சூழ்நிலை காரணமாக நேர்முகத்தேர்விலோ, தேர்வுமுறையிலோ சரிவரப் பதிலளிக்காது தேர்ந்தெடுக்கப்படாமலும் போகலாம். எனவே, எம்முறை சிறந்த முறையென ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தேர்ந்தெடுக்கப்படவேண்டிய பணியாளர்களின் தன்மைக்கேற்பவும் அதனுடைய சூழ்நிலைக்கேற்பவும் முடிவுசெய்து கொள்ளுதல் வேண்டும்.

பணியிலமர்த்தல் (Placement)

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளருக்கு உரிய பணியை அளித்தல் அல்லது பொருத்தமான பணியை அளித்தலையே இது குறிப்பிடுகிறது. இது 'பொருத்தமான நபருக்குப் பொருத்தமான பணி அல்லது சரியான பணிக்குச் சரியான மனிதர்' என்ற கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துவதேயாகும். ஒரு பொருத்தமற்ற நபரை அவருக்குப் பொருத்தமற்ற பணியில் அமர்த்துவதால், அவருக்கு அப் பணியில் எவ்விதக் கவனமுமின்றி அவர் அப் பணியினைச் செய்யாததுடன்கூட, அவர் அப் பணியில் வெறுப்படைந்து, தாம் பயன்படுத்தும் இயந்திர சாதனங்களைக் கெடுத்துப் பிற பணியாளர்களின் பணிகளையும் பாதிக்கிறார். இதன் காரணமாகப் பணியிலமர்த்தல் முக்கியத்துவம் எய்துகின்றது.

புகுமுகம் செய்தல் (Induction)

பணியாளர்கள் பணியிலமர்த்தப்பட்ட பிறகு அவர்களை அத்துறையில் முன்பே பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு அறிமுகப்படுத்துதலையும் அவர் பணிபுரியவிருக்கும் பணியின் சூழ்நிலையை விளக்குதலையும் நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறையினை விவரிப்பதனையும் புகுமுகம் செய்தல் என்று கூறுகின்றனர். இவ்வாறு, புகுமுகம் செய்யப்படுவதன்மூலம் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்தப்படுகிறது. எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரும் மிகக் கவனத்துடனும் விருப்பத்துடனும் பணிபுரிகின்றார்.

பயிற்சியளித்தல் (Training)

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் திறமையை விரிவுபடுத்தக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கருவியே பயிற்சியளித்தல் என்பதாகும். ஒருசில பெரும் நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்கென்றே தனிப்பட்ட முறையில் பள்ளிகளை நடத்தி வருகின்றன. அப் பள்ளிகளில் தனிப்பட்ட முறையில் அந் நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறைகளை விளக்கும் பொருட்டும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடுகளை விளக்கும் வகையிலும் வகுப்புகள் நடத்தப்படுகின்றன. பயிற்சிமுறை எல்லா நிறுவனங்களிலும் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதில்லை. நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம், ஒவ்வொன்றின் பணித்தன்மைகளுக்கேற்பப் பயிற்சிமுறை மாறுபடுகிறது. பயிற்சி ஒருசில நிறுவனங்களில் நிறுவனத்திலேயே கொடுக்கப்படுகிறது. வேறு சில நிறுவனங்களில் அப் பயிற்சி வெளி நிறுவனங்கள்மூலம் அளிக்கப்படுகின்றது.

பயிற்சிக்கான அவசியம்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பணியாளருக்குப் பயிற்சி கொடுக்கின்றது எனக் குறிப்பிட்டோம். அவ்வாறு பயிற்சி கொடுப்பதற்கான காரணங்கள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அவையாவன :

1. முன்னரே பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் கிடைப்பது அரிது.
2. தகுந்த பயிற்சியளிப்பதன்மூலம் பணியாளர்கள் இயந்திர சாதனங்களைப் பாதுகாப்பான முறையில் கையாளுகின்றனர்.
3. பணிநிலையில் செய்யப்பட்டுள்ள மாற்றங்களைத் தகுந்த பயிற்சிமூலம் பணியாளர்களுக்கு எளிதில் விளக்கலாம். இவ்வாறு பணிநிலையில் மாற்றம் செய்யப்பட்டபொழுது கொடுக்கப்படும் பயிற்சி முன்னரே பயிற்சி கொடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கும் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.
4. உற்பத்தித் துறையில் ஏற்படும் புதிய உத்திகளைப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்றுவிக்கும் பொருட்டும் மாற்று முறையில் பணியாளர்கள் வெவ்வேறு பணிக்கு அனுப்பப்படும்பொழுதும் பயிற்சி இன்றியமையாததாகிறது.

5. தகுந்த பயிற்சியளித்தல், பணியாளர்களின் திறமையை அதிகரித்துப் பண்டங்கள் பாழ்படுவதைத் தடுக்கிறது.

பயிற்சி வகைகள்

பணியாளர்களுக்குப் பல்வேறு முறையில் பயிற்சிகள் அளிக்கப்படலாம். அவற்றுள் சில கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன :

அ. பணியிலமர்த்தப்படுவதன்மூலம் பயிற்சி அளிக்கப்படலாம். அஃதாவது, பயிற்சி முடிந்தபிறகு அப் பணியாளர் எப்பணியைப் புரியவிருக்கிறாரோ அதே பணியினை அவருக்குப் பயிற்சிக் காலத்திலும் அளித்தலையே இவ்வகைப் பயிற்சி சுட்டிக் காட்டுகிறது. பணியாளர்களுக்கு இவ்வகைப் பயிற்சி கொடுப்பதனால், அவர்கள் தங்கள் பணிகளைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் பயிற்சிக் காலத்திலேயே அறிந்துகொள்ளுகின்றனர். எனவே, அவர்களது திறமை வளர வாய்ப்பேற்படுகிறது.

ஆ. பணி மாற்றுமுறைப் பயிற்சி : ஒரு பணியாளர் பயிற்சி முடிந்தபிறகு ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில்மட்டுமே பணி புரியாது பல்வேறு துறைகளில் பணிபுரியவேண்டிய நிலையினைப் பெற்றிருப்பாரேயானால், அதுபோன்ற பணியாளர்களுக்கு இத்தகைய பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. இப் பயிற்சிக் காலத்தில் பயிற்சிபெறும் பணியாளர்கள் பல்வேறு துறைகளுக்கும் அனுப்பப்பட்டுப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றனர்.

இ. அகப்பயிற்றுவிப்பு : இம் முறையில் பயிற்சியாளர், பயிற்சி முடிந்த பிறகு பணியாற்றவிருக்கும் துறை மேலாளரின் கீழ்ப் பயிற்சி பெறுகிறார். அம் மேலாளர், பயிற்சியாளருக்கு அப் பயிற்சியாளருடைய பணி விவரங்களைப்பற்றிய முழு விளக்கங்களையும் பயிற்சிக் காலத்திலேயே தெளிவுபடுத்துகிறார்.

ஈ. படிப்புமுறைப் பயிற்சி: இம் முறையில் பயிற்சி பல்வேறு கல்வி நிலையங்கள்மூலம் அளிக்கப்படுகிறது. அக் கல்வி நிலையங்கள் பயிற்சிக் காலத்தில் பயிற்சியாளர்களுக்கு மேலாண்மைப் பாடத்தினைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் விளக்குவதன்மூலம் பயிற்சியளிக்கின்றன.

உ. வழக்குமுறைப் பயிற்சி : இம் முறையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் எதிர்நோக்கவிருக்கும் சிக்கல்கள் குறிப்பிடப்பட்டு

அச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளும் பயிற்சிக் காலத்திலேயே விளக்கப்படுகின்றன.

ஊ. குழுக்களும் இளநிலை இயக்குநரவையும் : ஒருசில நிறுவனங்கள் குழுக்கள் அமைப்பதன்மூலமும் இளநிலை இயக்குநரவை அமைப்பதன்மூலமும் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சிகள் அளிக்கின்றன. இவ்வாறு பயிற்சியளிப்பதன்மூலம் பயிற்சியாளர்களுடைய திறமை அதிகரிக்கிறது. மேலும், பயிற்சியாளர்கள் இயக்குநரவையின் பணிகளை நன்கு புரிந்து கொள்கின்றனர். எனவே, எதிர்காலத்தில் இயக்குநர்களாகப் பணிபுரிவதற்கு உரிய தகுதிகளையும் பெறுகின்றனர். ஆகையால், இத்தகைய பயிற்சிமுறை மேலாண்மை விரிவாக்கத்திற்கு வழிவகுக்கிறது என்று கூறினால் மிகையாகாது. இயக்குநர்களுக்கு உதவிபுரியும் வகையிலும் இயக்குநர்களுக்குத் தேவைப்படும் விவரங்களைத் திரட்டிக்கொடுக்கும் வகையிலும் பயிற்சியாளர்களைக்கொண்டு உருவாக்கப்பட்ட இயக்குநரவையே இளநிலை இயக்குநரவை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

பணிமாற்றமும் பதவிஉயர்வும்

பணிமாற்றம் என்பது பணிநிலையிலோ ஊதியத்திலோ எந்தவித மாற்றமுமின்றி அதே நிலையில் அதே ஊதியத்தில் ஒரு பணியாளரை ஒரு பதவியிலிருந்து மற்றொரு பதவிக்கோ ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோரிடத்திற்கோ மாற்றம் செய்வதாகும். ஆனால், பதவிஉயர்வு என்பது மேற்குறிப்பிட்ட தன்மைகளில் இரண்டனையோ ஒன்றனையோ பெற்றிருக்கும். பொதுவாக, பதவிஉயர்வின் அடிப்படையில் பணிநிலை மாற்றப்படும் பொழுது ஊதியமும் மாற்றியமைக்கப்படும்.

ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பதவிஉயர்வு செய்யும்பொழுது பணிமாற்றம் தவிர்க்கமுடியாததாய் அமையும். ஆனால், பதவி உயர்வின்றிக் கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் பணிமாற்றம் செய்யப்பெறலாம் :

அ. ஒரு பணியாளர் அவருக்கு அளிக்கப்பட்ட பணிக்குப் பொருத்தமற்றவர் என மேலாளர் கருதினால் அவர் அப் பணியிலிருந்து மாற்றப்படுவார்.

ஆ. ஒரு துறையில் கூடுதலான பணியாளர்கள் இருந்து மற்றொரு துறையில் போதிய பணியாளர்கள் இல்லாவிடில், கூடுதலாகப் பணியாளர்களுள்ள துறையிலிருந்து குறைவாகப் பணியாளர்கள் உள்ள துறைக்கு ஒருசில பணியாளர்கள் மாற்றப்படலாம்.

இ. ஒரே துறையில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கிடையே கருத்துவேற்றுமை இருக்குமேயானால், அவற்றைக் களைந்து அத் துறை செம்மையாகச் செயற்படும் வகையில் கருத்து வேறுபாடு கொண்டுள்ள பணியாளர்களை வெவ்வேறு துறைக்கு மாற்றம் செய்வது இயல்பு.

ஈ. ஒரு பணியாளர் ஒரு குற்றத்தினைச் செய்திருப்பாரேயானால், அவரைத் தண்டிக்கும் வகையில் அவர் ஒரு துறையிலிருந்து மற்றொரு துறைக்கு மாற்றப்படலாம்.

ஒரு பணிக்குப் புதிய பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதைவிட அதே நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளருக்குப் பதவிஉயர்வு கொடுப்பதன்மூலம் அப் பணியிடத்தினைப் பூர்த்திசெய்தல் எளிமையானதென்று கருதப்படுகிறது. ஆனால், பதவிஉயர்வு அளிப்பதன்மூலம் ஒரு பணி இடத்தைப் பூர்த்திசெய்தல், புதுப்பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன்மூலம் அப் பணியிடத்தைப் பூர்த்தி செய்யுமளவிற்குக் கடினமானது. ஏனெனில்,

1. மேல்நிலைப் பதவிக்குத் தேவைப்படும் திறமையும் பதவி உயர்வு பெறவிருக்கும் பணியாளர் வகிக்கும் பணிக்குரிய திறமையும் மாறுபடலாம். மேல்நிலைப் பதவிக்கு அதிகத் திறமை தேவைப்படுகிறது.

2. மேல்நிலைப் பதவிக்கான பொறுப்பும் அதிகரிக்கிறது.

3. பதவிஉயர்வு கொடுக்கவிருக்கும் பணிமுதல்வர் பதவி உயர்வு பெறவிருக்கும் பணியாளரைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் அறிந்துகொள்ளாமல் இருக்கலாம்.

4. உயர்பதவிக்கு உரிய தகுதிபெற்ற நபர்கள் அதே நிறுவனத்தில் கீழ்நிலையில் பணிபுரியலாம். ஆனால், அவ்வாறு உயர்பதவிக்குத் தகுதிவாய்ந்த நபர்கள் அதே நிறுவனத்தில் உள்ளனர் என்ற உண்மை ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்குப் புதிய பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் முனைந்துள்ள மேலாளருக்குத் தெரியாமல் இருக்கலாம்.

மதிப்பீடு செய்தல் (Appraisal)

ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட நபர் பொருத்தமானவரா? அப் பணிப்பளுவைத் தாங்கக் கூடியவரா? என்பதனைக் கணக்கிடும் முறையே மதிப்பீடு செய்தல் எனப்படும். ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளரின் திறமையை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் அம் மேலாளரின் குறைபாடுகளையும் அம் மேலாளருக்கு எவ்விதமான பயிற்சியளிக்கப்பட வேண்டுமென்ற விவரத்தையும்

அறிந்துகொள்ள முடிகிறது. எனவே, மதிப்பீடு செய்தல் மேலாண்மை விரிவாக்கத்திற்கு உறுதுணையாக அமைகிறது. இம் மதிப்பீட்டின் காரணமாகவே, ஒவ்வொரு மேலாளரும் தங்கள் திறமையை முன்னேற்றிக்கொள்ளத் தாங்களாகவே பாடுபடுகின்றனர். கீழ்நிலைப் பணியாளர்களைப் பொறுத் தவரை மதிப்பீடு செய்வதன்மூலம் அவர்களுடைய பிரச்சினை களையும் இடர்ப்பாடுகளையும் மேலாளர் அறிந்துகொள்ள முடிகிறது.

'தகுதி மதிப்பீட்டு முறை' என்பது மதிப்பீடு செய்தலில் கடைப்பிடிக்கப்படும் பொதுவான முறையாகும். தகுதி மதிப் பீட்டில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் புரியும் பணியளவும், அப் பணியின் வரையளவும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. அஃதாவது, தகுதி மதிப்பீடு செய்யப்படவிருக்கும் பணியாளரின் பணியளவும் அதே நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் சராசரிப் பணியாளருடைய பணியளவும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. இவ்வாறு தகுதி மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு மேலாளரும் அவர்கீழ்ப் பணியாற்றும் பல்வேறு கீழ்ப் பணியாளர்களை அவர்களது திறமைக் கேற்றவாறு வகைப்படுத்த முடிகிறது. மேலும், தகுதி மதிப் பீட்டின் அடிப்படையில் மேலாளர் எந்தெந்தக் கீழ்ப்பணியாளர் களுக்குப் பதவிஉயர்வு அளிக்கலாம் என்றும் அறிந்துகொள்ளு கிறார்.

தகுதி மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணங்கள்

1. பணியாளர்களுடைய ஊதிய உயர்வை நிர்ணயித்தல்.
2. பணியாளர்களை அவர்களது திறமைக்கேற்றவாறு வெவ்வேறு பணிகளில் அமர்த்தல்.
3. பணியாளர்களை உறுதியாக்கல்.
4. ஒருசில பணியாளர்களுக்குப் பதவிஉயர்வு கொடுக்கப் பரிந்துரைத்தல்.
5. பொருத்தமற்ற பணியாளர்களை ஒரு துறையிலிருந்து மற்றொரு துறைக்கு மாற்றம் செய்தல்.
6. நிறுவனம் நட்டத்தில் நடைபெறும்பொழுது அவசிய மாகச் சில பணியாளர்களைப் பதவியிலிருந்து நீக்கம் செய்யவேண்டும் என்ற நிலையில், எந்தெந்தப் பணியாளர்களைப் பதவிநீக்கம் செய்யலாம் என முடிவு செய்தல்.

ஆனால், நடைமுறையில் தொழிலாளர் சங்கங்கள் முன் னேற்றமடைந்துள்ள ஒருசில நிறுவனங்களில் தகுதி மதிப்பீடு மிகவும் கடினமாகும். ஏனெனில், தொழிலாளிகளுக்கிடையே

மனக்கசப்புத் தோன்றாது ஒற்றுமையை நிலைநாட்டும் வகையில் முதுநிலை அடிப்படையிலேயே பதவிஉயர்வு கொடுப்பதனை இச் சங்கங்கள் வலியுறுத்துகின்றன.

செயலாட்சித் தலைவர்களுடைய திறமையினை மதிப்பீடு செய்தலையே செயலாட்சித் தகுதி மதிப்பீடு என்று குறிப்பிடுகின்றனர். ஆனால், பொதுவாக மதிப்பீடு என்னும் சொல்லே இதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சிறிது காலத்திற்கு முன்பு வரை தனித்தன்மை மதிப்பீடு என்னும் முறை மேலாளர்களின் தன்மையை மதிப்பீடு செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்பட்டது. இம் முறைப்படி பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த மேலாளர்கள், செயலாட்சித் தலைவரின் ஒத்துழைப்புடன் ஒவ்வொரு மேலாளரும் பெற்றிருக்க வேண்டிய தனித்தன்மைகளைக் குறித்துக் கொண்டு, அத் தன்மைகள் ஒவ்வொன்றைப் பொறுத்தவரை ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட மேலாளரும் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் செயலாட்சித் தலைவரால் சராசரித் தன்மை பெற்றவரா? சிறப்புத்தன்மை பெற்றவரா? மிகச் சிறப்புத்தன்மை பெற்றவரா? எனச் சுட்டிக்காட்டப்படுகிறார்.

தனித்தன்மை மதிப்பீட்டு முறையிலுள்ள ஒரு பெருங் குறை என்னவெனில், செயலாட்சிப் பதவி, மேலாளர் பதவி ஆகியவற்றிற்குத் தேவையான பொதுத் தன்மைகள் எவை என்பது பொதுவாக நிர்ணயிக்கப்படாததேயாகும். ஒருசில வெற்றிகரமான செயலாட்சித் தலைவர்கள் பிறருடன் பழகும் தன்மையைப் பெற்றில்லாதவராய் இருக்கின்றனர். ஒருசில செயலாட்சித் தலைவர்கள் பிறருடன் சரிவரப் பழகுவதில்லை. இருப்பினும் அவர்கள், பெருமையுடனும் சிறப்புடனும் பணியாற்றுகின்றனர். எனவே, எந்தெந்தப் பணித் தன்மைகள் முக்கியமானவை என்று அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. தனித்தன்மைகள் அனைத்தையும் ஒரு செயலாட்சித் தலைவரோ ஒரு மேலாளரோ பெற்றிருப்பாரேயானால் அவர் மிகச் சிறந்தவராகக் கருதப்படுவார். ஆனால், நடைமுறையில் அத் தகைய தன்மை படைத்தவர்களைக் காண்பது அரிது. மேலும், ஒரு செயலாட்சித் தலைவரிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படுவது அவர் தனித்தன்மைகள் எல்லாவற்றையும் பெற்றிருத்தல் வேண்டும் என்பதன்று. ஆனால், நிறுவனத்தை நல்ல முறையில் நடத்தி அதனை இலாபகரமானமுறையில் செயற்படுத்த வேண்டுமென்பதேயாகும். இம் முறையினால் ஏற்படும் ஒரே ஒரு நன்மை யாதெனில், ஒவ்வொரு தனித் தன்மையைப் பொறுத்தவரை ஒவ்வொரு மேலாளரின் நிலை என்னவென்

பதனை நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் அந்தந்த மேலாளருக்கு விளக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது என்பதேயாகும்.

எனவே, செயலாட்சி மதிப்பீடு அல்லது மேலாளர் மதிப்பீட்டிற்கான முறைகள் குறித்து ஒருமித்த கருத்து நிலவவில்லை. மேலும், தகுதி மதிப்பீட்டின் முடிவுகளைக் குறித்து மேலாளர்கள் அந்தந்தப் பணியாளர்களுக்கு நேரிடையாக விளக்க விரும்புவதில்லை. ஏனெனில், இம் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரிடம் காணப்படும் குறையினை எடுத்துரைத்தால் அவர் அக் குறைகளை ஏற்றுக் கொள்வது நடைமுறையில் மிகக் கடினம். மேலும், இம் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் ஒரு பணியாளர் மிகச் சிறந்த பணியாளராகக் கருதப்பட்டால் அவருக்கு ஏன் இன்னும் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படவில்லை? என்பதனை விளக்கவேண்டிய பொறுப்பினையும் செயலாட்சித் தலைவர் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டி வரும்.

பொதுவாக ஒரு நிறுவனத்தில் பெரிய பதவிகள் காலியாக இருக்குமேயானால் அப் பதவிகளை அதே நிறுவனத்தில் பணி புரியும் பணியாளர்களுக்குப் பதவிஉயர்வு கொடுப்பதன்மூலம் பூர்த்தி செய்வதென்பது சிறந்த செயல்முறையே யாகும். எனவே, நிறுவனத்திற்குள்ளிருந்தே பதவி உயர்வு என்னும் கோட்பாடு சிறந்த கோட்பாடாகும். இருப்பினும், இம் முறை பரந்த நோக்கம் கொண்டதன்று. மேலும், இம் முறையினால் ஒருசில பணியாளர்கள் தாங்கள் முக்கிய நிலை எய்திவிட்டதாகக் கருதும் நிலை ஏற்படலாம். அந் நிலை ஏற்படுமேயானால், அப்பணியாளர்கள் சுயநலத்துடனேயே பணியாற்றுவர். மேலும், இந் நிலையினால் கீழ்க்காணும் விளைவுகளும் ஏற்படலாம் :

அ. அவ்வாறு பதவிஉயர்வு கொடுக்கப்பட்ட பணியாளர் மிகக் கூடுதலான ஊதியம் கேட்கலாம்.

ஆ. அப் பணியாளர் இறந்துவிட்டாலோ கம்பெனியிலிருந்து விலகிவிட்டாலோ போதிய பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் இல்லாத காரணத்தினால் நிறுவனம் செயற்படுவது தடைபட்டுப் போகலாம்.

மேலும், அத் தனிப்பட்ட பணியாளருடைய நிலைமையின் அடிப்படையில், அவர் மிக முக்கியமான மனிதர். அப் பணிக்கு வேறு பணியாளர் கிடைப்பதரிது என்ற நிலை எய்து

வது அவருடைய நலனுக்கே உகந்ததன்று. ஏனெனில், அக் குறிப்பிட்ட பணிக்கு வேறு பொருத்தமான பணியாள் கிடைப்ப தரிது என்ற காரணத்தினால் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் அவருக்குப் பதவி உயர்வு கொடுக்கத் தயங்கலாம்.

மேலாண்மை வளர்ச்சி

'மேலாளர்கள் உருவாக்கப்பட்டவர்களே தவிர, பிறக்கும் பொழுதே அவர்கள் மேலாளர்களாகப் பிறப்பதில்லை' என்னும் கருத்து எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட கருத்தாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மேலாளர் அந் நிறுவனத்தின் தலைசிறந்த சொத்தாகக் கருதப்படுகிறார். எனவே, இதர சொத்தினைக் கண்காணிக்க எடுத்துக்கொள்ளப்படும் முயற்சியினை இந்தச் சொத்தினை வளர்க்கவும் எடுத்துக் கொள்ளுதல் மிக முக்கியமானதாகும். நிறுவனங்கள் பெருகப் பெருக மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான அவசியம், அஃதாவது, மேலாளர்களின் தேவை நன்கு உணரப்படுகிறது. புதிய நிறுவனங்களுக்கு மேலாளர்கள் தேவைப்படுவதுடன்கூட, செயற்பட்டுவரும் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் மேலாளர்கள் பதவி விலகுவதன் காரணமாகவோ, இறந்துவிடுவதன் காரணமாகவோ அந் நிறுவனங்களுக்கும் மேலாளர்கள் தேவைப்படலாம். எனவே, மேலாளர்களை உருவாக்க உரிய முயற்சிகள் எடுத்துக் கொள்ளுதல் அவசியமாகும்.

கடந்த பல ஆண்டுகளாக மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட முயற்சிகள் கணக்கில் அடங்கா. அம் முயற்சிகளைச் சொற்றொடர்கள்மூலம் விளக்குதல் இயலாது. எடுக்கப்பட்ட முயற்சிகள் காலப்போக்கிற்கு ஏற்றவாறு மாற்றப்படுகின்றன. நிரந்தரமான, முறைப்படியான பயிற்சியளித்தலுக்குப் பதிலாக முறைப்படி அல்லாத வகையில் சாதாரணமான முறையிலும் பணியாளர்களுக்கு மேலாண்மைப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. இதற்குரிய நிகழ்ச்சிநிரல், உரிய முறையில் செயலாட்சித் தலைவரால் தீட்டப்படுகிறது. கற்றறிந்த மேலாளர்களை வளர்க்கவேண்டும் என்ற நிலை மாறி, கற்றுவரும் மேலாளர்களை வளர்க்கவேண்டும் என்ற கருத்து நிலவுகிறது. ஏனெனில், கற்றுவரும் மேலாளர்கள் மாறிவரும் சூழ்நிலைக்கேற்ப எவ்விதச் சிரமமுமின்றிப் பணியாற்றுவர் என்பதேயாம்.

மேலாண்மை வளர்ச்சிக்குக் கருத்துப் பரிமாறுதல் இன்றியமையாததாகும். நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறைகளைப் பற்றி விரிவுரை செய்தல் ஓரளவிற்குப் பயனளிக்கும் வகையில்

செயற்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால், வகுப்பறையில் நடத்தப்படும் விரிவுரை, மேலாளர்கள் தாங்கள் எதிர்நோக்கவிருக்கும் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண வழிவகுக்கப்போவதில்லை. எனவே, மேலாளர்களுக்குக் கருத்துரை வழங்குபவர்கள் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கருத்தினை மனத்திற்கொண்டு மேலாளர்கள் எதிர்நோக்கவிருக்கும் பிரச்சினைகளையும் அவற்றைத் தீர்க்க மேலாளர்கள் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய வழிவகைகளையும் விளக்குதல் இறையமையாதது. எனவே, நிறுவனத்தின் அமைப்பு விளக்கப்படம், நிறுவனத்தின் அமைப்புக் கையேடு ஆகியவற்றின் உதவிகளுடன் மேலாளர் பணிகளின் தன்மைகள், மேலாளரின் பொறுப்புகள், ஆணையுரிமை ஆகியவற்றை விளக்குதல் சாலச் சிறந்தது.

மேலாளர் வளர்ச்சியில் எடுக்கப்படவேண்டிய மற்றொரு படி, தேவைப்படும் மேலாளர்களின் எண்ணிக்கையினைக் கணக்கிடுதலும், எந்தெந்த இடங்களில் பணியாற்ற வேண்டும் என்பதனைக் கணக்கிடுதலுமேயாகும். மேலாண்மை வளர்ச்சியில் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய மற்றொரு கோட்பாடு மேலாளர்களின் தேவை நிரந்தரமானது என்ற கருத்தேயாகும்.

மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு ஒரு தனிப்பட்ட நபரோ நிறுவனமோ பொறுப்பேற்றுக்கொள்வது என்பது நடைமுறைக்கு ஒவ்வாததாகும். எனவே, மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ள அவ்வளவு பேரும் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு நிரந்தரமாகப் பாடுபட்டால்தான் மேலாண்மை வளரமுடியும். மேலாண்மை வளர்ச்சிக்காக 'இந்த ஆண்டு ஒரு கூட்டம் அடுத்த ஆண்டு ஒன்றுமில்லை' என்ற நிலை மேலாண்மையை வளர்க்காது.

மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ள பயிற்சியாளர் தம் உழைப்பு மூலமே தம் திறமையை முன்னேற்றிக்கொள்ள முடியும். பிறருடைய உதவிமூலம் திறமை உயர்வதென்பது அரிது. சொந்த முயற்சி, விருப்பமின்றி எக் கடுமையான பயிற்சியினாலும் மேலாளர்களை உருவாக்க முடிவதில்லை. எனவே, தம் கையே தமக்கு உதவி என்ற கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

மேலாண்மை வளர்ச்சிக்காகக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடுகள்

மேலாண்மை வளர்ச்சிபெற வேண்டுமானால் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்து மேலாண்மைப்

பயிற்சி பெற்றுவரும் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல் அவசியமாகும். அவையாவன :

1. மேலாளர் பணியின் தன்மைகளை நன்கு விளக்குதல்.
2. மேலாளர் எதிர்நோக்கவிருக்கும் பிரச்சினைகளைக் குறிப்பிட்டு அப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் வழி முறைகளை விவரித்தல்.
3. பயிற்சியாளர் ஒவ்வொருவரையும் மேலாளர் பணியில் அமர்த்துவதாகக் குறிப்பிட்டு அவர்கள் அந் நிலையில் எவ்வாறு பணிபுரிகிறார்கள் எனச் சோதித்துப் பார்த்தல்.
4. ஒவ்வொரு பயிற்சியாளருக்கும் மேலாளருடைய ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைக் கொடுத்து அவர் அப் பணியினை எவ்வாறு புரிகிறார் எனச் சோதித்தல்.
5. இளநிலை இயக்குநரவையைத் தோற்றுவித்து அதில் பயிற்சியாளர்களை உறுப்பினர்களாக்கி மேலாண்மைப் பயிற்சி கொடுக்கும் நிறுவனத்தின் நிருவாகத்தில் பங்கு கொள்ளுமாறு செய்தல்.
6. வகுப்பறையில் மேலாண்மைப் பணிகள் குறித்து விரிவுரையாற்றுதல்.
7. கம்பெனி நிருவாகத்தைப்பற்றியும் கொள்கைமுறைகளைப் பற்றியும் சிறப்புக் கூட்டங்கள் போட்டு விளக்குதல்.
8. பல்கலைக்கழகங்களில் மேலாண்மைக்கெனத் தனிப் பாடப்பகுதி ஒதுக்குதல்.
9. தொழில்நிறுவனத்தில் ‘பரவலாக்கல்’ கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்தல்.
10. அறநிலையங்கள், பள்ளிகள் போன்ற நிறுவனங்களுக்குத் தலைமைத் தன்மைகளைப் பெறும் வகையில் மேலாண்மைப் பயிற்சியாளர்களை அனுப்பிவைத்தல்.
11. பயிற்சியாளர்களை நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணியாளர்களின் பங்கினை ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு செய்தல்

வினாக்கள்

1. பணியாளர்களை நியமித்தல் என்றால் என்ன? பணியாளர்கள் நியமிக்கப்படும்பொழுது கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை ?

2. பணியாளர் நியமித்தலில் இன்றைய நிறுவனங்களின் பணியாளர் துறையின் பங்கினை விவரிக்க.

3. மேலாளருக்கான தகுதிகள் யாவை ?

4. வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்கக் கடைப்பிடிக்கப்படும் வழிவகைகள் யாவை ?

5. தேர்ந்தெடுத்தல் என்றால் என்ன ? தேர்ந்தெடுத்தல் செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்படும் முறைகளை விவரிக்க.

6. நேர்முகத் தேர்வினால் ஏற்படும் இன்னல்கள் யாவை ?

7. புகுமுகம் செய்தல் என்றால் என்ன ? அதன் முக்கியத்துவம் யாது ?

8. பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கப்படும் நோக்கங்களைக் குறிப்பிடுக.

9. பல்வேறு பயிற்சி முறைகளை விளக்குக.

10. ஒரு பணியாளர் பதவிஉயர்வின்றி எந்தெந்தக் காரணங்களினால் பணிமாற்றம் செய்யப்படலாம் ?

11. மதிப்பீடு செய்தல் என்றால் என்ன ? தகுதி மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணங்களை விளக்குக.

12. தனித்தன்மை மதிப்பீட்டு முறையை எந்த அளவிற்குச் செயற்படுத்த முடியும் ?

13. மேலாண்மை வளர்ச்சிப் பிரச்சினையை விளக்கி, மேலாண்மை வளர்ச்சிக்காகக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடுகளை விவரிக்க.

15. ஒருமுகப்படுத்துதல்

மேலாளர் பணியின் சிறப்பு, ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறு துறைகள் அமைத்தல், பணியாளர்களை நியமித்தல், அவர்களுக்குப் பயிற்சியளித்தல் ஆகியவற்றுடன் அவர்களுக்கிடையே சிறந்த முறையில் ஒருமுகப்படுத்துதலையும் பொறுத்துள்ளது. ஒருமுகப்படுத்துதல் என்னும் சொல்லின் பொருள் இக் காலத்தில் சிறிது மாற்றியமைக்கப்பட்டுள்ளது. முற்காலத்தில் ஒருமுகப்படுத்துதல் மேலாளரின் பணியாக மட்டுமே கருதப்பட்டது. ஆனால், இக் காலத்தில் இப் பணி மேலாளருக்கு மட்டும் உரித்தானதன்று என்றும் இக் கோட்பாட்டினை நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் கடைப்பிடிக்கவேண்டும் என்றும் கருதப்படுகிறது. இக் கோட்பாடு, உலகிலுள்ள மக்கள் எல்லோரும் கூட்டாக ஒருங்கிணைந்து உழைத்தால்தான் முன்னேறமுடியும் என்ற கருத்திற்குட்பட்டது. ஒரு குழுவின் அல்லது தொகுதியின் திறமையினை ஒன்றுசேர்த்து, ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய வழிவகுப்பதே ஒருமுகப்படுத்துதல் ஆகும். டெரி (Terry) என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி ஒரு குழுவினுடைய திறனை முறையான வகையில் ஒன்றுசேர்த்து, ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய காலத்தில் அடையும் வகையில் இயக்குவிப்பதே ஒருமுகப்படுத்துதலாகும்.

ஒரு நிறுவனம் பல துறைகளைக் கொண்டிருக்குமேயானால், அத் துறைகள் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்டால்தான் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் உரிய முறையில் அடையப்படலாம். எனவே, ஒருமுகப்படுத்துதல் திறமைகள் சிதறுவதைத் தடுத்து ஆக்கப் பணிக்கு வழிவகுக்கிறது. அவ்வாறு ஒருமுகப்படுத்தும் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்காத நிலையில் எந்த ஒரு நிறுவனமும் செம்மையான வகையில் செயற்பட இயலாது. ஒருமுகப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவத்தைப் பின்கண்ட எடுத்துக்காட்டுமூலம் விளக்கலாம்.

பல்கலைக்கழகத் தேர்வுக்குச் செல்லும் ஒரு மாணவன் தேர்வு எழுதும் கல்லூரிக்குச் சற்று முன்னர்ச் செல்லும்

நோக்கத்துடன் வீட்டில் உள்ள கடிகாரத்தை அரைமணி நேரம் முன்னதாகத் திருப்பி வைக்கிறான். இதனையறியாத அவனுடைய தாய், தம்முடைய மகன் கல்லூரிக்குச் சற்று முன்னதாகவே செல்லட்டுமே என்ற நோக்கத்துடன் கடிகாரத்தை மேலும் அரைமணி நேரம் கூடுதலாக வைக்கிறார். இவர்கள் இருவருடைய செயல்களையும் அறியாத அம் மாணவனுடைய தமையன், தேர்வுக்குச் செல்லும் பையன் சற்று முன்னதாகவே செல்லட்டும் என்ற நோக்கத்துடன்கடிகாரத்தை மேலும் அரைமணி நேரம் கூடுதலாக வைக்கிறான். எனவே, இம் மூவருடைய செயல்களுக்கிடையே ஒருமுகப்படுத்துதல் இல்லாத காரணத்தினால் அம் மாணவன் தான் கணக்கிட்டதைவிட ஒருமணி நேரம் முன்னதாகவே கல்லூரிக்கு வர நேரிடுகிறது. இதுபோன்றே ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் துறைக்கிடையேயும் விற்பனைத் துறைக்கிடையேயும் ஒருமுகப்படுத்தும் தன்மை இல்லையேல், விற்பனைத் துறை நூறு பண்டங்களை ஒரு குறிப்பிட்ட தேதிக்கு முன்னதாக அளித்துவிடுவதாக வாக்குக் கொடுத்து, ஒரு நிறுவனத்தினிடமிருந்து ஆணையினைப் பெறுகிறது. ஆனால், உற்பத்தித் துறையோ விற்பனைத் துறையால் குறிப்பிடப்பட்ட தேதிக்குள் எழுபது பண்டங்களைமட்டுமே தயாரிக்கும் நிலையில் உள்ளது. ஆகையால், விற்பனைத் துறை தன்னுடைய வாக்குப்படி 100 பண்டங்களை உரிய நேரத்தில் அளிக்கமுடியாமல் போகிறது. இந் நிலைக்கு உற்பத்தித் துறைக்கும் விற்பனைத் துறைக்குமிடையே ஒருமுகப்படுத்துதல் இல்லாததே காரணமாகும்.

ஒருமுகப்படுத்துதல் என்னும் சொல்லும் கூட்டுறவு என்னும் சொல்லும் ஒரே பொருள்படப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஆனால், கூட்டுறவு வேறு; ஒருமுகப்படுத்துதல் வேறு. ஒருமுகப்படுத்துதல் கூட்டுறவைவிடப் பரந்த தன்மை படைத்ததாகும். எனவே, ஒருமுகப்படுத்துதல் கூட்டுறவுடன் வேறு சில தன்மைகளையும் கொண்டதெனக் கூறலாம். கூட்டுறவு ஒரு குறிப்பிட்ட உறுப்பினர்களைக் கொண்ட குழு; ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கை எய்தும் வகையில் செயலாற்றுவதைக் குறிப்பிடுகிறது. அந்த நோக்கை அடைவதற்கான காலமும் அதனை அடைவதற்குரிய வழிமுறைகளும் கூட்டுறவில் குறிப்பிடப்படுவது இல்லை. ஆனால், ஒருமுகப்படுத்துதலில் அடையப்படவேண்டிய நோக்கம், அந் நோக்கம் அடையப்படவேண்டிய நேரம், அதை அடைவதற்குரிய வழிமுறைகள் ஆகியவை விளக்கப்படுகின்றன.

அடிக்கடி மாறுபட்டுவரும் சூழ்நிலையில் செயற்பட்டு வரும் நிறுவனங்களுக்கு ஒருமுகப்படுத்துதல் மிகமிக இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது. மனவேற்றுமைகளும் கருத்து வேறுபாடுகளும் ஒருமுகப்படுத்துதல்மூலம் தீர்த்துவைக்கப்படுகின்றன. ஒருமுகப்படுத்துதலில் உள்ள சிக்கல்கள் படுகிடைத் தன்மை படைத்தனவாகவும் செங்குத்துத் தன்மை படைத்தனவாகவும் உள்ளன. படுகிடை, ஒருமுகப்படுத்துதலில் பல்வேறு துறைகளின் நோக்கங்களை ஒருமுகப்படுத்தி ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுடன் ஒருங்கிணைக்கிறது. செங்குத்து, ஒருமுகப்படுத்துதல் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாற்றும் பல்வேறு பணியாளர்களின் பணிச் செயல்களை, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் அமைக்கிறது.

ஒருமுகப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவம்

மூனி, ராலி ஆகியோருடைய கருத்துப்படி ஒருமுகப்படுத்துதலின் அடிப்படையிலேயே எந்த ஒரு நிறுவனமும் வளர்ச்சியடைய முடியும். ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் அதனைப் பிரிக்கும் சக்திகள் இயங்கிவருவதால், ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் ஒருமுகப்படுத்துதல் இன்றியமையாததாகிறது. அவ்வாறு நிறுவனத்தைப் பிரிக்கும் சக்திகளே ஒருமுகப்படுத்துதலுக்குத் தடையாகவும் அமைகின்றன. அவ்வாறு ஒருமுகப்படுத்துதலுக்குத் தடையாகவும் நிறுவனத்தைப் பிரிக்கும் தன்மை கொண்டதாகவும் இருக்கும் சக்திகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கலாம். அவையாவன :

1. ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில் சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுமேயானால், அந் நிறுவனத்தில் ஒருமுகப்படுத்துதல் அவசியமாகிறது. ஏனெனில், நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகள் பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு வேலைப் பகிர்வு அடிப்படையில் பல்வேறு தொகுப்புப் பணியாளர்களிடம் அளிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு தொகுப்புப் பணியாளர்களும் ஒவ்வொரு மேலாளரின் கீழ்ப் பணியாற்றுகிறார்கள். ஒவ்வொரு மேலாளரும் பிற மேலாளர்களுடன் தொடர்புகொண்டு பணியாற்றாவிட்டால் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையாக எய்தப்படமாட்டா.

2. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு நிறுவனத்தின் ஒருசில துறைகளில் பணியாற்றும் மேலாளர்கள் தனித்தியங்கும் தன்மை பெற்றவர்களாக விளங்கலாம். அவ்வாறு அவர்கள் விளங்கு

வதற்குக் காரணம் தாங்கள் அந் நிலையில் தலைமைப் பதவி அடைந்துவிட்டதாகக் கருதுவதேயாகும். அப்படிப்பட்ட மேலாளர்களைக்கொண்ட ஒரு நிறுவனம் ஒருமுகப்படுத்துதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்காவிட்டால் தொடர்ந்து வெற்றிகரமாகச் செயலாற்ற முடியாது.

3. பல்வேறு துறையில் மேலாளர்களுக்கிடையே கருத்து வேற்றுமை இருக்குமேயானால், அக் கருத்துவேற்றுமை நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினைப் பாதிப்பதோடன்றி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடையமுடியாமலும் தடுக்கலாம். இத்தகைய நிலை அடுக்கு அலுவலர் முறையினைக் கையாளும் நிறுவனங்களில் காணலாம். நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைத் தெளிவாகக் குறிப்பிடாத காரணத்தினாலும் ஆணையுரிமையின் எல்லையினைச் சரிவர விளக்கிடாத காரணத்தினாலும் இக் குறைபாடு ஏற்படுகிறது. ஒருமுகப்படுத்துதலின் அடிப்படையில் இக் குறைபாடுகள் களையப்படலாம்.

4. சோம்பல் காரணமாகவும் திறமையின்மை காரணமாகவும் ஒருசிலர் நிறுவனத்தின் நலனைச் சுயநலத்திற்காக அர்ப்பணித்துவிடுகின்றனர். சிறந்த தலைமையின் அடிப்படையிலும் ஒருமுகப்படுத்துதல் கோட்பாட்டின் வழியிலும் பணியாளர்களின் சுயநலனை நிறுவனத்தின் பொதுநன்மையோடு ஒருங்கிணைக்கலாம்.

ஒருமுகப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

ஒருமுகப்படுத்துதலின் காரணமாக ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளைப் பெறுகிறது அவையாவன :

1. பல்லாயிரக்கணக்கான பணியாளர்கள் பணிபுரியும் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒருமுகப்படுத்துதல் இன்றியமையாததாகும். ஒருமுகப்படுத்துதலின் வாயிலாகவே ஒவ்வொரு பணியாளருடைய பணியும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் இயக்குவிக்கப்படுகிறது. எதிர்மறையாகக் குறிப்பிடுவோமேயானால், பல்லாயிரக்கணக்கான பணியாளர்கள் தனித்தனியாகப் பணிபுரியும் நிலையில் ஒருமுகப்படுத்தும் கோட்பாட்டினைக் கையாளாது எந்தவொரு நிறுவனமும் அதன் நோக்கங்களை அடையமுடியாது. நோக்கங்கள் சிதறிய கூறுகளாகவே அமையும். எனவே, ஒருமுகப்படுத்துதலின் காரணமாகப் பல்வகைத் தன்மைகட்கிடையே ஒற்றுமை இருக்கிறது எனக் கூறலாம்.

2. ஒரு நிறுவனத்தின் முழு நோக்கங்களை அடைய ஒரு முகப்படுத்துதல் மிக மிக இன்றியமையாததாகும். மேலும், ஒரு முகப்படுத்துதல் கோட்பாட்டின் காரணமாக ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் மொத்தப் பணியளவை, அவர்கள் தனித்தனியாகப் பணி புரிந்தால் கிடைக்கும் மொத்தப் பணியளவைவிடக் கூடுதலாக அமைகிறது.

3. ஒரு துறையில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் திறமை ஒரே அளவுடையதாக இருப்பதில்லை. ஒருசிலர் அதிகமான திறமையினையும் ஒருசிலர் குறைவான திறமையினையும் பெற்றிருக்கலாம். ஒருமுகப்படுத்துதலின் வாயிலாக அக் கூடுதலான தன்மையும் குறைவான தன்மையும் சமமாக்கப் பட்டு நிறுவனம் செம்மையாகச் செயல் புரிய ஏதுவாகிறது.

4. ஒருமுகப்படுத்துதல் மேலாண்மையின் இதர பணிகளுக்குத் தலையாய பணியாகும். ஒருமுகப்படுத்தும் பணியின்றி மேலாண்மையின் இதர பணிகளான திட்டமிடல். ஒழுங்கமைத்தல், கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் இடம் ஒன்றுமில்லை. ஒருமுகப்படுத்துதலின் வாயிலாகவே திட்டமிடுதலும் ஒழுங்கமைத்தலும் செம்மையாக்கப்படுகின்றன. நிறுவன அமைப்பு முறைக்கு ஒருமுகப்படுத்துதலே அடிப்படையாக அமைகிறது.

5. ஒருமுகப்படுத்துதலின் வாயிலாகத் தனிப் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து அவர்களுடைய திறமையினைப் பெருக்குகிறார் என்றுகூடக் கூறலாம்.

ஒருமுகப்படுத்துதலின் கோட்பாடுகள்

ஒருமுகப்படுத்துதல் சிறப்பாக அமைய வேண்டுமானால், ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தல் அவசியமாகும். அவையாவன:

1. ஒருமுகப்படுத்தும் கோட்பாடு, ஆரம்பநிலையிலிருந்தே கடைப்பிடிக்கப்படவேண்டும். அஃதாவது, நிறுவனத்தின் திட்டம் செயற்படுத்தப்படும் நிலையிலிருந்தே கடைப்பிடிக்க வேண்டும். இல்லையேல் நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்களை ஒரு முகப்படுத்துதல் மிகக் கடினமாகும். ஆரம்ப நிலையில் இருந்தே ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு துறைகள் ஒன்றையொன்று சார்ந்த நிலையிலேயே இயங்கி வருதல் வேண்டும்.

2. நேரடித் தொடர்புகொள்வதன் மூலமாகவே ஒருமுகப்படுத்துதல் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும். பல்வேறு துறைகளுக்கிடையேயான கருத்துகள் நேரடியாகவே கலந்துரையாடப்பட்டுக் கருத்துவேற்றுமைகள் களையப்பட வேண்டும். அக் கருத்துகள், அறிக்கைகள்மூலம் அலசி ஆராயப்படுமேயானால், பல்வேறு துறைகளுக்கிடையேகருத்து வேற்றுமைகள் எழ வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே, நேரடியாகவே கலந்துரையாடல் ஒருமுகப்படுத்துதலின் இரண்டாவது கோட்பாடாகும்.

3. ஒருமுகப்படுத்துதல் ஒரு நாளிலோ ஒரு மாதத்திலோ முடிந்துவிடுவதன்று. இஃது ஒரு நிரந்தரமான பணியாகும். நிறுவனத்தில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பணியாளர்கள் பணிபுரியும் வரை இக்கோட்பாடு கைவிடப்பட முடியாது. ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு சில சூழ்நிலைகளைச் சமாளிக்கும் வகையில் தனிப்பட்ட ஒருமுகப்படுத்தும் குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டாலும்கூட அக் குழுக்கள் நிரந்தரமாக இடம் பெறுவதில்லை. ஏனெனில், இப் பணி மேலாளரையே சாரும். ஒருமுகப்படுத்துதல் ஒரு தொடர் சங்கிலியைப் போன்றதாகும். அஃது ஒரு முறை அறுந்துவிட்டால் மீண்டும் அதனைப் பயன்படுத்த முடியாது.

4. ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்களும் அந்நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் வகையிலேயே அமைந்து இருத்தல் வேண்டுமென்பது அடுத்த கோட்பாடாகும். இதனையொட்டியே, நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு பணியாளருடைய நிலையும் ஆணையுரிமையும் தெளிவாக விளக்கப்படுதல் வேண்டும் எனக் கூறப்படுகிறது.

5. ஒருமுகப்படுத்துதல் உறுதியான நிலையிலேயே இருத்தல் கூடாது. மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப அதனை மாற்றும் தன்மையினைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

சிறந்த ஒருமுகபடுத்தலுக்கான வழிமுறைகள்

ஒருமுகப்படுத்துதல் சிறந்த முறையிலமைவது கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பொறுத்துள்ளது. அவையாவன :

அ. நிறுவனம், சிறந்த முறையில் தயாரிக்கப்பட்ட கொள்கைமுறைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அக் கொள்கை முறைகள் மேல்நிலைப் பணிமுதல்வர்களுக்கு நன்கு

விளக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். இந் நிலையில்தான் ஒரு முகப்படுத்துதல் உரிய பயனை எய்த முடியும்.

ஆ. ஒரு நிறுவனம் செம்மையான உள்ளமைப்பைப் பெற்றிருக்குமேயானால் இந் நிலையிலும் ஒருமுகப்படுத்துதல் உரிய பயனை அளிக்கும். நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு பணி யாளனுடைய நிலையும் பொறுப்பும் நன்கு விளக்கப்பட்டிருத் தல் வேண்டும்.

இ. மேலாளர்களுடைய நோக்கும் ஒருமுகப்படுத்துதலின் தன்மையைப் பாதிக்கிறது. மேலாளர் இதர மேற்பணி முதல்வர்களுடன் மனம்விட்டுப் பேசிக் கலந்துரையாடும் பொழுது ஒருமுகப்படுத்துதல் உரிய பயனை அளிக்கிறது. அவ்வாறன்றி மேலாளர் இதர மேற்பணிமுதல்வர்களுடன் மனம்விட்டுப் பேசாது தனித்து இயங்குவாரேயானால் ஒரு முகப்படுத்துதல் உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.

ஈ. ஒருமுகப்படுத்துதல் உரிய பயனை அளிப்பது மேலாண் மைச் செயல்முறைகளையும் பொறுத்துள்ளது. ஒரு நிறு வனத்தில் நன்கு தீட்டப்பட்ட திட்டமும் திறமையான உத்தி களும் பயனளிக்கக்கூடிய கட்டுப்பாடு முறைகளும் கையாளப் படுமேயானால், ஒருமுகப்படுத்துதல் மிகத் திறமையாகச் செயற்படுகிறது.

உ. ஒருமுகப்படுத்துதலின் வெற்றி மேலாளர் கடைப் பிடிக்கும் பணி நுட்பத்தினையும் பொறுத்துள்ளது. ஒருமுகப் படுத்தும் பணி, மனிதர்களால் செய்யப்படுவதாகும். இதற்கு ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளரே பொறுப்பாளியாகிறார். மேலாளர் எவ்வளவு திறமைமிக்கவராயினும் நடைமுறைத் திறம் பெற்றிராவிட்டால் ஒருமுகப்படுத்துதல் உரிய பயனை அளிப்பதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, மேலாளர் நிறுவனத்தில் ஏற்பட்டுள்ள சிக்கல்களைத் தீர்க்கும் நிலையில் இதர பணி யாளர்களுடன் அறிக்கை மூலமாகவோ கடிதம் மூலமாகவோ தொடர்புகொண்டால் ஒருமுகப்படுத்தும் பணி மிகச் செம்மை யாக அமையும்.

பயன்தராத ஒருமுகப்படுத்தலின் அறிகுறிகள்

ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருமுகப்படுத்துதல் பயனற்ற தாக அமையலாம். அதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் கீழ்க்கண்ட அறிகுறிகள் நிறுவனத்தில் காணப்படும். அவையாவன :

1. நிறுவனத்தில் துறைகள் சரிவர அமைக்கப்படுவது இல்லை.

2. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் தங்களது கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் சரிவர உணர்ந்து கொண்டிருப்பதில்லை.

3. நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு பணிகளுக்கு உரியமுறையில் முக்கியத்துவம் நிர்ணயிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, முக்கியமில்லாத சில பணிகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. முக்கியமான பணிகளுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுவதில்லை.

4. நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் பணிகள் ஒன்றோடொன்று பொருந்துவதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக ஒரு துறையில் புதிதாக வாங்கிய இயந்திரத்தை இயக்குவிப்பதற்குப் பணியாளர் துறையில் தகுதிவாய்ந்த பணியாளர் இல்லையெனின் புதிதாக வாங்கப்பட்ட இயந்திரத்தின்மூலம், அதனைப் பயன்படுத்தாததனால், நிறுவனத்தினொரு பகுதி முதல் முடக்கி வைக்கப்படுகிறது.

5. நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் குறித்து எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் உடனுக்குடன் அறிவிக்கப் போதிய வசதி இல்லாதிருத்தல்.

ஒருமுகப்படுத்துதலின் உத்திகள்

ஒருநிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் எல்லாவற்றையும் முழுமையாக அடைய பயன்படுத்தப்படும் கருவியே ஒருமுகப்படுத்தலாகும். ஒரு மேலாளர் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறுவனத்தின் பிற பணியாளர்கள்மூலம் அடைய முயல்வதால், அவருக்கு ஒருமுகப்படுத்துதல் இன்றியமையாததாகிறது. ஒருமுகப்படுத்துதலுக்குச் சிறந்த தொடர்புமுறை, சிறந்த மேலாண்மை, சிறந்த மேற்பார்வை, உரிய முறையில் துறைகள் அமைக்கப்பட்டு இருத்தல் ஆகியவை பேருதவி புரிகின்றன. சிறந்த தொடர்புமுறை நிறுவனத்தைப்பற்றிய தகவல்களை எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் தெரிவிக்கப்பயன்படுவது மட்டுமன்றிச் சிறந்த முடிவுகளையும் எடுக்கப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சிறந்த தலைமை. சிறந்த செயல் ஊக்கத்தின் மூலம் பல்வேறு பணியாளர்களுக்கு இடையே ஒருமுகப்படுத்துதலை ஏற்படுத்துகிறது. உரியமுறையில் துறைகள்

அமைக்கப்பட்டு இருத்தல், நிறுவனத்தின் பணிகளைப் பல வகைகளாகப் பிரித்து அவற்றைப் பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையே அமைத்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாகப் பெற வழிவகுக்கிறது.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள மேலாண்மைப் பணிகள் பொதுவாக ஒருமுகப்படுத்துதலின் உத்திகளாகப் பயன் படுத்தப்படுவது மட்டுமேயன்றிச் சில சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் மாநாடு மூலமும் பணியாள்களின் தொகுப்புக் கூட்டங்கள் மூலமும் ஒருமுகப்படுத்துதல் ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்படுத்தப்படலாம். இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மேலாளர் பிற பணியாளர்களுடன் நேரடியாகக் கலந்து உரையாட வாய்ப்பினைப் பெறுவதால் அவர்களுக்கிடையே உள்ள கருத்து வேற்றுமைகளைப் போக்கி, ஒருமுகப்படுத்துதலைச் சிறந்த முறையில் செயற்படுத்த வாய்ப்பேற்படுகிறது. எனவே, இது மிகச் சிறந்த உத்தியாகக் கருதப்படுகிறது.

ஒருமுகப்படுத்துதலின் வகைகள்

நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் நடைபெறுகின்ற செயல்களை ஒருங்கிணைப்பதே ஒருமுகப்படுத்துதலின் முக்கியப் பணியாகும். ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய நோக்கங்களை அடைய, தன்னுடைய பணியாள்களின் பணிகளை ஒன்று திரட்டிக் கொள்வதோடுமட்டுமன்றி அஃது அரசு துறைகள், வாடிக்கையாளர்கள் போன்றவையோடு கொள்ளும் உறவினை நிலைப்படுத்திக் கொள்ளுதலும் வேண்டும். எனவே, ஒருமுகப் படுத்துதல் மிக விரிவானதாகும். ஒருமுகப்படுத்துதலைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்:

1. செங்குத்து ஒருமுகப்படுத்துதல்.
2. படுகிடை ஒருமுகப்படுத்துதல்.
3. அக ஒருமுகப்படுத்துதல்.
4. புற ஒருமுகப்படுத்துதல்.

1. செங்குத்து ஒருமுகப்படுத்துதல்

இவ்வகையில் ஒருமுகப்படுத்துதல் மேலிருந்து கீழாகச் செயற்படுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளர், உதவி மேலாளா, கண்காணிப்பாளர் போன்ற பல்வேறு பணியாள்களின் பணிகளை ஒருமுகப்படுத்துதலே செங்குத்து ஒருமுகப்படுத்துதல் என்று கூறுகின்றோம்.

2. படுகிடை ஒருமுகப்படுத்துதல்

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளின் பணிகளை ஒன்றொடொன்று பிணைத்து அவற்றை நிறுவனத்தின்நோக்கங் களை எய்தும் வகையில் இயக்குவிப்பதைப் படுகிடை ஒருமுகப் படுத்துதல் என்று கூறுகின்றோம்.

3. அக ஒருமுகப்படுத்துதல்

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணியாளர்களுடன் இடையே ஏற்படுத்தும் ஒருமுகப்படுத்துதலையும் பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையே ஏற்படுத்தும் ஒருமுகப்படுத்துதலையும் மேலாண்மை யின் பணிகளுக்கு இடையே ஏற்படுத்தும் ஒருமுகப்படுத்துதலை யும் (திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குவித்தல், கட்டுப் படுத்துதல் ஆகிய பணிகளுக்கிடையே) அக ஒருமுகப்படுத்து தல் என்று கூறுகின்றோம்.

4. புற ஒரு முகப்படுத்துதல்

எந்தவொரு நிறுவனமும் வெற்றிடத்தில் செயலாற்ற முடியாது. பொதுமக்கள் தொடர்பின்றி எந்த ஒரு நிறுவன மும் செயற்படாது. பொதுமக்களுடைய நடவடிக்கைகள் நிரந்தரமாக இருப்பதில்லை. அவை மாறும் சூழ்நிலைகளுக் கேற்ப மாறுகின்றன. எனவே, தொழில்நிறுவனங்களும் அம் மாற்றங்களுக்கேற்பத்தங்களை மாற்றிக்கொள்ளுதல் அவசிய மாகிறது. நிறுவனத்தின் செயலைப் பாதிக்கும் பல்வேறு புறச் சக்திகளை மேலாளர் அலசி ஆராய்ந்து அவற்றின் தன்மை களுக்கேற்ப நிறுவனத்தை நடத்தும் பொறுப்பினை மேற் கொள்கிறார். கீழ்க்கண்ட புறச்சக்திகள் ஒரு நிறுவனத்தின் செயலைப் பாதிக்கின்றன

i. வாடிக்கையாளர்கள், பணியாளர்கள், பணியாண்மை யர் ஆகியோருடைய முரண்பாடான விருப்பங்கள் முதலாவது புறச்சக்தியாக அமைகிறது. வாடிக்கையாளர்கள் தொடர்ந்து குறைந்த விலையில் நல்ல தரமான பண்டங்களைப்பெற விரும்புகிறார்கள். பணியாளர்கள் நல்ல பணிச் சூழ்நிலை யினையும் அதிக ஊதியத்தினையும் பெற விரும்புகிறார்கள். மேலாளர் இம் மூன்று மாறுபட்ட அல்லது முரண்பாடான தேவைகளை ஒருமுகப்படுத்தி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையவைக்கும் பொறுப்பினை ஏற்றுள்ளார்.

ii. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனக்கு வேண்டிய கச்சாப் பொருள்களைப் பெறுவதற்கும் உற்பத்தி செய்த பண்டங் களை விற்பனை செய்வதற்கும் பிற நிறுவனங்களுடன்

தொடர்புகொள்ளவேண்டிய அவசியத்தினைப் பெற்று உள்ளது. எதிர்பாராத நிலையில் பிற நிறுவனங்களிடமிருந்து ஒரு நிறுவனத்திற்குக் கச்சாப் பொருள்கள் கிடைக்கா விட்டாலும் அல்லது இந் நிறுவனம் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைப் பிற நிறுவனங்களுக்கு உரிய முறையில் அளிக்கா விட்டாலும் தொழில்நிலை பாதிக்கப்படலாம். இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மேலாளர் உரிய உத்திகளைக் கையாண்டு பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே ஒருமுகப்படுத்துதலை ஏற்படுத்துகிறார்.

iii. மத்திய, மாநில அரசுகளின் சட்டதிட்டங்கள் தொழில் நிறுவனம் செயற்படுவதைப் பாதிக்கலாம். ஒரு சிறந்த மேலாளர் அச் சட்டதிட்டங்களினால் ஏற்படும் விளைவுகளை முன்னரே கணக்கிட்டு அதற்கேற்ற வகையில் நிறுவனத்தை நிர்வகிக்கிறார்.

iv நிறுவனத்தின் தொழில்நிலை, பொதுத்தொழில் நிலையைப் பொறுத்தே அமைந்துள்ளது. அல்லது சந்தையின் தொழில்நிலையைப் பொறுத்துள்ளது என்றும் கூறலாம். சந்தையில் மந்தமான தொழில்நிலை இருக்குமேயனால், ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில்நிலையும் மந்தமாகவே இருக்கும். எனவே, அத் தொழில்நிறுவனம் பொதுத் தொழில்நிலைக் கேற்ப உற்பத்தியினைக் குறைத்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

v. மேலாளர் ஒருமுகப்படுத்துதலின் பணியினைப் புரியுங்கால் உற்பத்தித் துறையில் முன்னேற்றம் அடைந்துள்ள தொழில் நுட்பவியலினை அறிந்து அதற்கேற்றாற்போல் செயற்படவேண்டும்.

வினாக்கள்

1. ஒருமுகப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவத்தினையும் பொருளினையும் விளக்குக.
2. ஒருமுகப்படுத்துதலின் நன்மைகள் யாவை?
3. ஒருமுகப்படுத்துதலின் கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
4. பயன்தராத ஒருமுகப்படுத்துதலின் அறிகுறிகள்யாவை?
5. சிறந்த ஒருமுகப்படுத்தலுக்கான வழிமுறைகளை விவரிக்க.
6. ஒருமுகப்படுத்துதலை வகைப்படுத்துக.

16. மேற்பார்வை

ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள்களின் பணிக‌ளைச் சரியான முறையில் கண்காணிப்பதனையே மேற்பார்வை செய்தல் என்று கூறுகிறோம். மேற்பார்வை செய்யும் பணியினைப் புரியும் அலுவலர்கள் மேற்பார்வையாளர்கள் என்று அழைக்கப்படுகின்றனர். மேற்பார்வை செய்தல் பல் வேறு நிலைகளிலான பணிகளிலும் தேவைப்படுகிறது. மேற்பார்வையாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள இதர பணியாள்களின் பணிகளை மேற்பார்வை செய்கின்றனர். மேற்பார்வையாளர்களின் பணிகள் மேலாளர்களால் கண்காணிக்கப்படுகின்றன. மேற்பார்வையாளர்களுடைய பணிகள் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாகக் கருதப்படுவதனால் அவர்களும் மேலாளர் நிலைக்கு உயர்த்தப்பட்டு, மேலாளர்களாகவே கருதப்படுகின்றனர். மேற்பார்வையாளர்கள், கண்காணிப்பாளர், தலைமை எழுத்தர், பிரிவு முதல்வர், முதலாள் எனவும் அழைக்கப்படுகின்றனர்.

மேற்பார்வையாளர்கள், பிற பணியாள்கள் நிறுவனத்தினால் தீட்டப்பட்ட திட்டத்தின்படி செயலாற்றுகின்றனரா என்பதனைக் கண்காணிக்கின்றனர். நிறுவனம், அதன் நோக்கத்தை எய்தும் வகையில் மேற்பார்வையாளர்கள் பிற பணியாள்களுக்குப் பணிகள் கொடுப்பதிலும் ஆணையிடுவதிலும் பணிமுறைகளை விளக்குவதிலும் நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகளை விவரிப்பதிலும் ஈடுபடுகின்றனர். எனவே, நடைமுறையில் அவர்கள் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றுள்ளனர் எனக் கூறினால்கூட அது மிகையாகாது. ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மேற்பார்வையாளருக்குப் போதிய ஆணையுரிமையினை அளிக்கிறார். எனவே, மேற்பார்வையாளர்கள் செயலாட்சித் தலைவர்களுக்குத் தங்கள் பணிமுடிவுகளை விளக்கக் கடமைப்பட்டுள்ளனர். ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் தம்கீழ்ப் பணிபுரியும் பணியாள்களுக்குத் தேவையான வசதிகளைச் செய்யவும் பணி குறித்த ஐயங்களுக்கு உரிய விளக்கங்கள் கொடுக்கவும் கடமைப்பட்டுள்ளார்.

மேற்பார்வையாளர்கள், புற பணியாளர்களை இயக்குவிக்கும் பொறுப்பினை ஏற்றுள்ளனர். எனவே, பிற பணியாள்களின் பணித்தன்மை மேற்பார்வையாளர்களின் திறமைக்கேற்றவாறு அமைகிறது என்று கூறினால் அது மிகையாகாது. மேற்பார்வையாளர்கள் மேலாளர்களின் கருத்துகளையும் நோக்கங்களையும் பிற பணியாள்களுக்கு விளக்கும் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளார்கள். எனவே, மேற்பார்வையாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளரையும் அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் இதர பணியாள்களையும் இணைக்கும் ஒரு பிணைப்பாக அல்லது பாலமாக அமைகிறார்கள் என்று கூறுவது சாலப் பொருந்தும் எனவே, அவர்கள் நிறுவனத்தின் நலனைப் பாதுகாக்கும் பொறுப்பினையும், பணியாள்களின் நலனைப் பாதுகாக்கும் பொறுப்பினையும் பணியாள்களின் நலனைப் பாதுகாக்கும் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளனர்.

மேற்பார்வையாளர்களின் பொறுப்புகள்

மேற்பார்வையாளர்களின் பொறுப்புகள் குறித்து நிலையான கருத்து எதுவும் இல்லை. ஏனெனில், அவர்களுடைய பொறுப்புகள் நாளுக்குநாள் மாறி வருகின்றன. 19ஆம் நூற்றாண்டுவரை பணியாள்களின் துறைக்கான பணியாள்களை நியமித்தல், ஊதியம் நிர்ணயம் செய்தல் போன்ற பணிகள் மேற்பார்வையாளர்களாலேயே செய்யப்பட்டு வந்தன. எனவே, அவர்கள் தங்கள்கீழ்ப்பணிபுரியும் பணியாள்களை மிகக் கட்டுப்பாடுடன் இயக்கி வந்தனர். ஆனால், 20ஆம் நூற்றாண்டின் தொடக்கத்திலிருந்து பல்வேறு பணிகளுக்கும் தனித்தனியாக வல்லுநர்கள் அமர்த்தப்பட்டுவிடுவதால் இவர்களுடைய முக்கியத்துவம் சற்றுக் குறைந்தாற்போலத் தோன்றுகிறது. இப்பொழுது, பணிமேலாளரால் தயாரிக்கப்பட்ட ஆணையினைப் பணியாள்களுக்குக் கொடுத்து அப்பணிகளைப் பணியாள்கள்முலம் செய்யப்பெறும் பொறுப்பினை மேற்பார்வையாளர்கள் கொண்டுள்ளனர்.

மேற்பார்வையாளர்கள் அடுக்குமுறையைச் சார்ந்த பணிமுதல்வர்களாகக் கருதப்படுகின்றனர். எனவே, அவர்கள் கம்பெனி மேலாளர்களுக்குத் தங்கள் பணி முன்னேற்றம் குறித்த அறிக்கையினைக் கொடுக்கக் கடமைப்பட்டுள்ளனர். மேற்பார்வையாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செம்மையாகச் செய்ய. அவர்களுக்கு அறிவுரை வழங்கும் வகையில் பல அலுவலர்களும் பணியிலமர்த்தப்படுகின்றனர். நிறுவனப்-

பொறியியல் வல்லுநர், ஆய்வாளர், மேலாளர், உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டு அதிகாரி போன்றோர் அவர்களுள் சிலர் ஆவர்.

ஆனால், நடைமுறையில் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுவதில்லை. மேலும், அவர்களுடைய பணித் திறமை அவர்களுக்குக் கருத்துரை வழங்கும் அலுவலர்களின் திறமையினைப் பொறுத்துள்ளது எனக் கருதுகின்றனர். பல்வேறு நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் மேற்பார்வையாளர்களையும் ஒப்பிட்டு நோக்குமிடத்து மேற்பார்வையாளர்கள் இதர அலுவலர்களைவிட கீழ்நிலையிலேயே அமர்த்தப்பட்டுள்ளனர். எனவே, அலுவலர்கள் மேற்பார்வையாளர்ளுக்குக் கருத்துரை வழங்குவது மட்டுமின்றி அவர்களையே கட்டுப்படுத்தும் நிலையையும் எய்துகின்றனர். மேற்பார்வையாளர்களுடைய உரிமைகள் இப்போது பெரிதும் குறைக்கப்பட்டுவிட்டன. ஆனால், அவர்களுடைய பொறுப்புகள் கூடுதலாக்கப்பட்டு வருகின்றன. இந் நிலை மிகச் சீர்கெட்டதாகும். இந் நிலை திருத்தப்பட வேண்டும்.

மேற்பார்வையாளர்களுடைய முக்கியத்துவத்தினையும் அவர்களுடைய பணித் தன்மையினையும் உணர்ந்த ஒருசில நிறுவனங்கள் அவர்களுக்கு நிறுவனத்தில் உரிய நிலையைக் கொடுத்துள்ளன. மேற்பார்வைப் பணி, மனிதப் பிரச்சினைகளைத் தீர்த்துவைப்பதில் ஈடுபட்டுள்ளதால் மேற்பார்வைப் பணிக்குத் தலைமைப் பண்புகள் மிகுதியாகத் தேவைப்படுகின்றன. எனவே, மேற்பார்வையாளர்களைத் தலைவர்கள் நிலைக்கு உயர்த்த வேண்டுமேயானால், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அதனிடத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளருக்கும் அந்நிறுவனத்தில் உரிய நிலையையும் போதிய ஆணையுரிமையையும் கொடுத்தல் அவசியமாகும். அவ்வாறு உரிய நிலையும் போதிய ஆணையுரிமையும் கொடுக்கப்படாவிட்டால் மேற்பார்வையாளர்கள், அவர்கள்கீழ்ப் பணிபுரியும் இதர பணியாள்கள் ஆகியோர் ஒழுங்குமுறையற்றபடி நடந்து நிறுவனம் சீர்கெட்டுப் போகலாம்.

மேற்பார்வைச் சிறப்பாக அமைய காரணங்கள்

மேற்பார்வை சிறப்பாக அமையக் கீழ்க்கண்ட காரணங்கள் வழிவகுக்கின்றன. அவையாவன :

1. மேற்பார்வை, பணியாள்களை ஊக்குவிப்பதிலும் அவர்களுக்குரிய கட்டளைகளைப் பிறப்பிப்பதிலும் ஈடுபட்டுள்ளது. இவற்றைச் செம்மையாகப் புரியும் வகையில் மேற்பார்வயைாளர்கள் தலைமைப் பண்புகளைப் பெற்றிருத்தல்

வேண்டும். மேலும், அவர்களுக்குப் போதிய தொடர்பு வசதிகள் இருத்தல் வேண்டும். மேற்பார்வையாளர்கள் பணியாள்களின் தனிப்பட்ட தேவைகளை நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்துடன் பிணைத்துவிடுகின்றனர். மேலும், பணியாள்களின் தனிப்பட்ட நலனைப் பேணிப் பாதுகாக்கின்றனர். நிறுவனத்தைப்பற்றிய எல்லா விவரங்களையும் எல்லாப் பணியாள்களுக்கும் விளக்குகின்றனர். பணியாள்களுடைய எல்லாப் பிரச்சினைகளையும் பொறுமையுடன் கேட்டறிந்து அவற்றிற்கான தீர்வுகளையும் காண விழைகின்றனர். எனவே, மேற்பார்வை சிறப்பாக அமைய மேற்பார்வையாளர்கள் இதர பணியாள்களிடம் மனிதப் பண்புடன் நடந்து கொள்ளுதல் அவசியமாகும்.

2. மேற்பார்வை சிறப்பாக அமைய அடுத்துத் தேவைப்படுவது நிறுவனத்தின் பணிகள்பற்றிய முழு விவரங்களை நன்கு அறிந்துகொண்டிருத்தலேயாகும். பணிகள் பற்றிய விவரங்களை அவர்களே அறிந்துகொண்டிராவிட்டால் இதர பணியாள்களுக்கு எழும் ஐயங்களைத் தீர்த்து வைதத்ல் என்பது இயலாது. எனவே, இதர பணியாள்களிடமிருந்து போதிய மதிப்பினையும் பெறுதல் இயலாது. மேலும், மேற்பார்வையாளர்கள் நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகளை நன்கு அறிந்து கொண்டிருத்தல் வேண்டும். முன் செயலறிவு பெற்ற மேற்பார்வையாளர்களைப் பணியிலமர்த்துவதன் மூலம் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொள்ளலாம்.

3. மேற்பார்வையாளர்களுக்குத் தலைமை உரிமைகளை அளித்தல் மேற்பார்வை சிறக்கக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய மூன்றாவது வழியாகும். மேற்பார்வையாளர்களுக்கு இதர பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் போதிய ஆணையுரிமையினைக் கொடுத்தல் அவசியமாகும். போதிய ஆணையுரிமையின்றி மேற்பார்வையாளர்கள் தங்கள் பணிகளைப் புரிதலென்பது இயலாது.

4. மேற்பார்வைப் பதவியைச் செம்மைப்படுத்த செயலாட்சித் தலைவர்கள் உரிய கவனம் செலுத்துதல் மேற்பார்வை முன்னேறக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய நான்காவது முறையாகும். செயலாட்சித் தலைவர், மேற்பார்வைப் பணியின் சிக்கல்களை நன்கு புரிந்துகொண்டு அச் சிக்கலான பணிகளைப் புரியும் திறமை கொண்டவர்களையே மேற்பார்வையாளர்களாக நியமித்தல் வேண்டும்.

5. மேற்பார்வையாளர்கள் தங்கள் கருத்துகளை ஒளிவு மறைவின்றி நேரிடையாகச் செயலாட்சித் தலைவரிடம் வெளியிட உரிமையைக் கொடுத்தல் மேற்பார்வை சிறக்கக் கடைப் பிடிக்க வேண்டிய வழிகளுள் ஒன்றாகும்.

6. மேற்பார்வையாளர்களின் பணிப்பளுவைக் குறைத்தல் மேற்பார்வை சிறக்கக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய அடுத்த வழி முறையாகும். பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் மேற்பார்வையாளர்கள பணியாள்களுக்குப் பயிற்சி தரும் பொறுப்பினையும் பல்வேறு அறிக்கைகளைத் தயாரிக்கும் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளனர். இவர்கள் இப் பணிகளிலிருந்து விடுவிக்கப்பட்டு இவர்களுக்கு இதர பணியாள்களை இயக்குவித்தல், முக்கியமான அறிக்கைகளைத் தயாரித்தல் போன்ற பணிகள் மட்டும் கொடுக்கப்படுமேயானால் மேற்பார்வை சிறக்க ஏதுவாகும்.

7. மேற்பார்வைப் பணியினை ஏற்றுள்ள மேற்பார்வையாளர்கள் தங்கள் பணித்தன்மையினை உணர்ந்து பொறுப்புடன் நடந்து கொள்ளுதல் மேற்பார்வை சிறக்க வழிவகுக்கும். மேற்பார்வையாளர்கள் இதர பணியாள்களுக்குத் தங்கள் கருத்துகளை வெளியிட முழு உரிமை அளித்தல் வேண்டும். அவ்வாறு உரிமை அளிக்குங்கால் பணியாள்கள் அக்குறிப்பிட்ட மேறபார்வையாளரைத் தங்கள் தலைவராகக் கருதுகின்றனர்.

8. மேற்பார்வையாளர்கள் நன்னடத்தை கொண்டவர்களாகவும் நடுநிலை வாய்ந்தவர்களாகவும் இருத்தல் மிக அவசியமானதாகும்.

மேற்பார்வையாளர்களின் தகுதியும் பயிற்சியும்

மேற்பார்வையாளர்களின தகுதி குறித்து ஒருமைப்பட்ட கருத்து நிலவவில்லை. மேலும், பல்வேறு வல்லுநர்கள் மேற்பார்வையாளர்கள் பல்வகையான பண்புகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டுமெனக் குறிப்பிடுகின்றனர். அக் கருத்துகளை ஒன்று திரட்டி மேற்பார்வையாளர் மேலாளர் நிலையையும் பெற்றுள்ள காரணத்தினால் அவர் கீழ்ககண்ட பண்புகளைப்பெற்று இருத்தல் வேண்டுமெனக் கூறலாம். அவையாவன :

i. நிறுவனத்தின் முழுவிவரங்களை அறிந்துகொள்ளும் அவா.

ii. மனிதத்தன்மையுடன் நடந்துகொள்ளுதல்.

iii. கருத்துகளைப் பிறருக்கு எடுத்துரைக்கும் திறமை.

iv. பிரச்சினைகளைப் புரிந்துகொண்டு அலசி ஆராயும் திறமை.

v. பிரச்சினைகளுக்கான உரிய தீர்வுகாணும் திறமை.

மேற்குறிப்பிட்ட திறமைகளை மேற்பார்வையாளர்கள் பெறுதல் என்பது கடினமானதன்று. போதிய செயலறிவு, பழக்கம், தகுந்த பயிற்சி ஆகியவற்றாலும் மேற்குறிப்பிட்ட பண்புகளைப் பெறலாம்.

மேற்பார்வையாளர்களுக்குப் பல்வேறு வகைகள் மூலம் பயிற்சி அளிக்கப்படலாம். பயிற்சிமுறை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகிறது. வகுப்பறையில் பயிற்சியளித்தல், மாநாட்டு முறைமூலம் பயிற்சி அளித்தல், பணிவழிப்பயிற்சியளித்தல் ஆகியவை பயிற்சிமுறைகளில் முக்கியமானவை. வகுப்பறை பயிற்சியில் பயிற்சி வகுப்பிலேயே அளிக்கப்படுகிறது. மேற்பார்வையாளருடைய பணிகள் வகுப்பறையில் விளக்கப்படுகின்றன. மாநாட்டுமுறைப் பயிற்சியில் பயிற்சிபெறும் மேற்பார்வையாளர் பயிற்சிபெற்ற இதர மேற்பார்வையாளர்களுடன் செயலாட்சித் தலைவர் முன்னிலையில் கலந்துரையாடுதல் மூலம் பயிற்சி பெறுகிறார். பணிவழிப் பயிற்சியில் பயிற்சி பெறும் மேற்பார்வையாளர்பணியிலிருந்து கொண்டே வேண்டிய பயிற்சியினைப் பெற்றுக்கொள்கிறார். அவருக்கு அவ்வப்பொழுது பயிற்சி பெற்ற இதர மேற்பார்வையாளர்களும் நிறுவனத்தின் செயலாட்சி தலைவரும் கருத்துரை வழங்கி உதவி புரிகின்றனர்.

வினாக்கள்

1. மேற்பார்வையின் முக்கியத்துவத்தினை விளக்குக.
2. மேற்பார்வையென்றால் என்ன ? மேற்பார்வையாளர்கள் பணிகள் யாவை?
3. இந் நூற்றாண்டுத் தொடக்கம்வரை மேற்பார்வை உரிய முக்கியத்துவம் பெறாததன்காரணங்கள் யாவை?
4. மேற்பார்வையாளருக்கும் மேலாளருக்குமுள்ள வேறுபாட்டினை விளக்குக.
5. மேற்பார்வையாளர்கள் பணியாண்மையர்-பணியாள்கள் ஆகியோரிடையே அவதியுறுகின்றனர்-இக் கூற்றினை விளக்குக.
6. மேற்பார்வை சிறக்கக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய வழிமுறைகள் யாவை ?

17. இயக்குவித்தல்

எந்த ஒரு நிறுவனத்தையும் திறம்பட நடத்த, இயக்கு விக்கும் திறமை தேவைப்படுகிறது. பல்வேறு துறைகளைக் கொண்ட ஒரு கல்லூரி நடத்துவதற்கே அக் கல்லூரியின் முதல்வருக்கு இயக்குவித்தல் திறமை தேவைப்படுகிறது அது போன்றே ஒரு தொழில்நிறுவனம் செம்மையாக நடைபெற வேண்டுமாயின், அந்நிறுவனத்தின் மேலாளர் இயக்குவித்தல் பணிக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தல் வேண்டும். இயக்குவித்தல் ஒரு நிறுவனத்தின் கீழ்ப்பணியாளர்களைக் குறுகிய காலத்தி லும் நீண்ட காலத்திலும் திறம்படச் செயற்பட ஊக்கு வித்தலையே குறிப்பிடுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரின் இப்பணி மிகச் சிக்கல் நிறைந்ததாகும். ஏனெனில், மேலாளர் பல்வேறு தன்மைகள் பெற்ற செயல்களையும் அவைபற்றிய முழு விவரங்களையும் அறிந்திராத நிலையி லும் அவற்றுடன் தொடர்புகொள்ள வேண்டிய நிலையில் உள்ளார். எனவே, ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அச் செயல் களைக் கட்டுப்படுத்தாத நிலையையும் எய்துகிறார்.

இயக்குவித்தல் பணியினை மேற்கொண்ட ஒரு நபர் மா பெரும் பொறுப்பினை ஏற்றுக்கொண்டுள்ளார். கூன்ட்ஸ், ஓடோனல் (Koontz and O'Donnell) ஆகிய வல்லுநர்கள் மேலாண்மையின் இதர பணிகளுக்கும் இயக்குவித்தலுக்கும் உள்ள வேறுபாட்டினைக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார் கள். 'இயக்குவித்தலுக்கும் இதர பணிகளுக்கும் உள்ள வேறு பாடு, ஒரு மோட்டார் பாகம் இயக்கியுடன் (gear) இணைக்கப் படாத நிலைக்கும் உள்ள வேறுபாடாகும்.'

இயக்குவித்தல் மேலாளரின் பணி என்ற வகையில் சில சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது. அவையாவன :

1. இயக்குவித்தல் ஒரு மேற்பணியாளரின் பணியாகும். எனவே, அடுக்குத்தொடர் முறையின் அடிப்படையில் மேலி ருந்து கீழ் இறங்குகிறது.

2. இப் பணி ஆணை வழங்குவதுடன் முடிவதில்லை. அந்த ஆணை உரிய முறையில் செயற்படுத்தப்படுகிறதா? என மேற்பார்வை செய்வதையும் கொண்டுள்ளது.

3. இயக்குவித்தல் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள பணிமுதல்வர் இதர கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டியாகவும் ஆசிரியராகவும் நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளை விளக்குபவராகவும் பணிபுரிகிறார். எனவே, செயலாட்சித் தலைவரின் ஆணைகளை விளக்கும் பொறுப்பும் அந்த ஆணைகளைச் செயற்படுத்துங்கால் கீழ்ப்பணியாளர்கள் செய்யும் தவறுகளைத் திருத்தும் பொறுப்பும் இயக்குவித்தல் பணியையேற்றுள்ள ஒரு மேற்பணியாளரையே சாரும்.

4. இயக்குவித்தல் பணியை ஏற்றுள்ள ஒரு பணி முதல்வர் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாள்களின் தனிப்பட்ட நலனை நிறுவனத்தின் நலனுடன் பிணைக்கும் பொறுப்பினையும் ஏற்றுக் கொள்கிறார்.

பழங்காலங்களில் மேலாளர்கள் இதர பணியாள்களைப் பயமுறுத்தியே பணிகளைச் செய்யுமாறு தூண்டினர். ஆணைகளை உரிய முறையில் கடைப்பிடிக்காத பணியாள்கள் ஊதியத்தினை இழத்தல், பணியினை இழத்தல் போன்ற தண்டனைகளைப் பெற்றனர். இவ்வாறு தண்டனை வாயிலாக அக் கால மேலாளர்கள் பணியாள்களை, ஆணைகளைச் செயற்படுத்தும் நிலைக்குத் தூண்டினாலும் பணியாள்கள் ஒரு நிலைக்குப் பிறகு மேலாளரின் இத் தன்மையினை எதிர்த்து வெறுக்க ஆரம்பித்தனர் இதனால் நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்படுவது பாதிக்கப்பட்டது. இந் நிலையினைத் தவிர்த்துப் பணியாள்கள் தாங்களே முன்வந்து மேலாளர்களின் ஆணைகளைச் செயற்படுத்த விழைய சிறந்த ஊக்குவித்தல் வழிவகுக்கிறது. இம் முறையினையே டேலர், ஹென்றிஃபெயால் போன்ற வல்லுநர்கள் பரிந்துரை செய்துள்ளனர்.

இயக்குவித்தலின் முக்கியக் கோட்பாடுகள்

நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் ஒன்றொடொன்று பொருத்தப்படுதல் வேண்டும். அஃதாவது, தலைவரால் கொடுக்கப்படும் விளக்கங்கள் தெளிவாகவும் முழு விவரங்களுடனும் இருத்தல் வேண்டும். தலைவர் அஃதாவது, இயக்குவிக்கும் பணியை மேற்கொண்டுள்ள பணிமுதல்வர் இதர கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குக்

கொடுக்கும் விளக்கத்தின்மூலம் இதர கீழ்ப்பணியாளர்கள் அத்தனைபேரும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையாக அடையும் வகையில் செயற்புரிதல் வேண்டும்.

1. **ஒருமை உத்தரவுக் கோட்பாடு:** நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு பணியாளும் ஒரே பணிமுதல்வரின் கீழ்ப் பணியாற்ற வேண்டும். அஃதாவது, ஒரு பணியாளை இயக்குவிக்கும் பொறுப்பு அல்லது உரிமை ஒரே மேற்பணியாளரிடம் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும். ஒரு பணியாள் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணிமுதல்வரின் கீழ்ப் பணிபுரிவாரேயானால் அவரதுபணி, உரிய முறையில் கட்டுப்படுத்தப்படுவதில்லை. எனவே, 'ஒவ்வொரு பணியாளுக்கும் ஒரு பணி முதல்வர்' என்பதே இக் கோட்பாட்டின் உட்கருத்தாகும். மேலும், இக் கோட்பாட்டின்படி எல்லாப் பணியாள்களும் ஒன்றுசேர்ந்து ஒரே நிலையில் தங்கள் மேற்பணியாளர்களின் உத்தரவினைச் செயற்படுத்த வேண்டும் என்பதனையும் இக் கோட்பாடு விளக்குகிறது.

2. **நேரடி மேற்பார்வை :** ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளருடைய பணியும் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் பணிமுதல்வரால் நேரடியாக மேற்பார்வை செய்யப்படுதல் வேண்டும். அவ்வாறு நேரடியாக மேற்பார்வை செய்யும்போது, கீழ்ப்பணியாளர்கள் மனநிறைவு பெறுவதுடன் கூட அவர்கள் பணியில் செய்யும் தவறுகள் நேரடியாகத் திருத்தப்படுகின்றன.

3. **குடியாட்சித் தலைமைக் கோட்பாடு:** எந்த ஒரு பணியாளும் தான் முழுமையாகக் கட்டுப்படுத்தப்படுவதை விரும்புவதில்லை. எனவே, பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்தும் பொறுப்பினை ஏற்றுள்ள ஒரு மேலாளர் அப் பணியாள்களின் கருத்துகளையும் விருப்பங்களையும் அலசி ஆராய்ந்து சிறந்த கருத்துகளை ஏற்றுக் கொள்ளுதல் வேண்டும். பணியாள்களின் சிறந்த கருத்துகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்படும்பொழுது, அவர்கள், தாங்களும் தங்கள் நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்தில் பங்கு கொள்ளுவதாகக் கருதி மகிழ்ச்சி அடைகின்றனர். அவர்கள் மேலாளர்களுடன் தாங்களாகவே முன் வந்து ஒத்துழைக்கின்றனர்.

4. **தொடர்நடவடிக்கை எடுத்தல் :** ஒரு மேலாளருடைய பணி, பணியாளர்களுக்குப் பணிக் கட்டளை அளிப்பதுடனும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலம் முடிந்த பிறகு அவர்களிடமிருந்து பணி முடிந்ததற்கான அறிக்கை கேட்பதுடனும் முடிந்து

விடுவதில்லை. அவர் பணியாளர்கள் பணிபுரிவதைத் தொடர்ந்து மேற்பார்வை செய்து அவர்கள் புரிகின்ற தவறு களைச் சுட்டிக்காட்டித் திருத்தும் பொறுப்பும் மேலாளரையே சாரும்.

இயக்குவித்தலின் உத்திகள்

கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய திறமைகள் கீழ்க்கண்ட முறை கள் மூலம் இயக்குவிக்கப்படுகின்றன.

(அ) உரிமை ஒப்படைப்பு.
(ஆ) தொடர்புமுறை.
(இ) ஆணை வழங்குதல்.

உரிமை ஒப்படைப்பு உத்தியினைப் பற்றி இதற்கு முன் அத் தியாயத்திலேயே விளக்கியுள்ளோம். தொடர்புமுறை உத்தி யினைப்பற்றிப் பின்னர் விளக்கலாம். எனவே, இப் பகுதியில் ஆணை வழங்குதல் முறையைப்பற்றி விவரிப்போம்.

ஆணைகள்

ஒரு குறிப்பிட்ட முறையில் ஒரு செயலினைச் செய்யும்படி பணித்தோ செய்யக்கூடாதென்று பணித்தோ மேற்பணியாளர் ஒருவரால் அவர்கீழ்ப் பணிபுரியும் கீழ்ப்பணியாளருக்கு வழங்கப் படும் கட்டளையினை ஆணை என்று கூறுகிறோம்.

சிறந்த ஆணையின் தன்மைகள்

ஓர் ஆணை சிறந்த ஆணையாக இருக்க வேண்டுமேயானால் அது கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

அவையாவன :

1. தெளிவாகவும் எளிதில் புரிந்துகொள்ளுமாறும் இருத்தல் வேண்டும். ஒவ்வோர் ஆணையும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாரால், எப்பொழுது, எங்கு, எப்படிச் செயற்படுதல் வேண்டும்? என்பதனை விளக்குதல் வேண்டும்.

2. ஒவ்வோர்ஆணையும் செயற்படுத்தப்படும் தன்மையினைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். ஆணையினை நிறைவேற்றுவதற்குரிய தளவாடங்களையும் வசதிகளையும் அளிக்கவேண்டிய பொறுப்பு ஆணை வழங்குபவரையே சாரும்.

3. அச்சுறுத்திப் பணிவாங்குதல் என்பது பழைய முறை.பணி யாளர்களை ஊக்குவித்துப் பணிபுரியுமாறு செய்தல் இக்

கால கோட்பாடு. எனவே, பணியாளர்களின் முழு ஒத்துழைப்புடனேயே ஆணைகள் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

ஆணை வழங்குதலிலுள்ள நிலைகள்

பல்வேறு வல்லுநர்களுடைய கருத்துப்படி ஆணை வழங்குதலில் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள நிலைகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. ஆணை வழங்குதலைப்பற்றித் திட்டமிடுதல். அஃதாவது, ஆணையில் குறிப்பிட்டுள்ள பணியாரால், எப்படி, எங்குச் செயல்படுதல் வேண்டும்? என முடிவு செய்தல்.
2. ஆணையினைத் தயாரித்தல் ஆணை வழங்குதலில் இரண்டாவது நிலையாகும்.
3. ஆணையினை உரிய பணியாளர்களுக்கு அளித்தல் மூன்றுவது நிலையாகும். தயாரிக்கப்பட்ட ஆணை எளிதாகவும் எல்லாப் பணியாளர்களாலும் புரிந்து கொள்ளும் நிலையிலும் இருத்தல் வேண்டும்.
4. வழங்கப்பட்ட ஆணை பணியாளர்களால் புரிந்து கொள்ளப்பட்டதா? ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டதா? என்று அறிதல் நான்காவது நிலையாகும்.
5. ஆணையினைப் பெற்றுக்கொண்ட பணியாளர் அந்த ஆணையினைச் செயற்படுத்தத் தொடங்குவது ஆணை வழங்குதலின் அடுத்த நிலையாகும்.
6. ஆணையினைச் செயற்படுத்தத் தொடங்கிய பணியாளரின் பணித்தன்மையினை ஆய்வுசெய்தல் ஆணை வழங்குதலின் அடுத்த நிலையாகும்.
7. ஆணையினை உரிய முறையில் செயற்படுத்திய பணியாளர்களுக்குப் பாராட்டுதலும் பரிசுகள் வழங்குதலும் ஆணையினைச் சரிவரச் செயல்படுத்தாத பணியாளர்களுக்குப் போதிய அறிவுரை, பயிற்சி வழங்குதலும் இறுதி நிலையாகும்.

ஆணையின் வகைகள்

ஆணைகள் பொதுவாகக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தப் படுகின்றன.

அ. எழுத்துமூலமான ஆணை அல்லது வாய்ச்சொல் முலமான ஆணை (written order or oral order).

ஆ. பரவலான ஆணை அல்லது திட்டமான ஆணை (general order or specific order)

இ. செயல்முறை ஆணை அல்லது நடைமுறை ஆணை (procedural order or operational order)

ஈ. உறுதியான ஆணை அல்லது விளக்க ஆணை (definite order or sequential order)

அ. ஆணை வழங்குபவரால் ஆணை எழுத்துமூலமாக வழங்கப்படுமேயானால், அத்தகைய ஆணையினை **எழுத்து மூலமான ஆணை** என்கிறோம். எழுத்துமூலமான ஆணை கீழ்க் கண்ட சந்தர்ப்பங்களில் வழங்கப்படுகிறது.

1. ஆணையினைப் பெறுபவர் நீண்ட தொலைவில் குடியிருக்கும் பொழுது
2. எந்தப் பணிக்காக ஆணை வழங்கப்படுகிறதோ அந்தப் பணி, பொறுப்பு மிகுந்த பணியாக இருக்குங்கால்.
3. எந்தப் பணிக்காக ஆணை வழங்கப்படுகிறதோ அந்தப் பணி மீண்டும் மீண்டும் செய்யப்படவேண்டி இருந்தால்.

எழுத்துமூலமான ஆணை வழங்குவதன்மூலம் ஒரே வகையான ஆணை, ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நபருக்கு வழங்கப்படுவது தடுக்கப்படுவதுடன் கூடப் பணிகுறித்த முழு விவரங்களும் ஆணையில் விளக்கப்படலாம்.

ஓர் ஆணை மேற்பணியாளரால் கீழ்ப்பணியாளருக்கு எழுத்து மூலமாகவே கொடுக்கப்படாது வாய்ச்சொல் மூலமாகவே கொடுக்கப்படுமேயானால் அத்தகைய ஆணையினை **வாய்ச்சொல் ஆணை** என்று கூறுகிறோம். வாய்ச்சொல் ஆணை கீழ்க்கண்ட நிலைகளில் வழங்கப்படுகிறது.

1. காலம் சேதமாவதைத் தடுத்து உடனே ஆணை வழங்கப்படவேண்டிய நிலையில்.
2. ஆணை கொடுப்பவருக்கும் ஆணை பெறுபவருக்கும் இடையே மேற்பணியாள், கீழ்ப்பணியாள் என்ற உறவு நிரந்தரமாக இருக்குமேயானால்.
3. கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு, மேற்பணியாளர்கள் முற்றிலும் அலுவல் முறையற்ற தன்மையில் நடந்து கொள்கிறார்கள் என்பதனை விளக்குமுகத்தான் வேண்டி.

இவ்வாறு வாய்ச்சொல் ஆணை வழங்கப்படுவதால் பணியாளர்களுக்கு இடையே நம்பிக்கை ஊட்டப்படுகிறது எனினும்,

பணியாளர்கள்மீது பொறுப்பு ஏற்படுத்தப்படுவதில்லை. பணியாளர்கள் ஆணையின் தன்மையினை மறந்துவிடுதல் போன்ற சில குறைபாடுகளும் உள்ளன.

ஆ. ஆணை வழங்குபவர், எத்தக் குறிப்பிட்ட பணியாளர்களுக்கு ஆணை வழங்கப்படுதல் வேண்டுமென்பதனையும், யார் ஆணையில் குறிப்பிட்டுள்ள பணிகளைச் செய்யும் பொறுப்பினை ஏற்றுள்ளார் என்பதனையும் அறியாத நிலையில், பொதுவாக வழங்கும் ஆணையினைப் **பரவலான ஆணை** என்று கூறுகிறோம். பரவலான ஆணை வழங்கப்படும்பொழுது தொடர்புகொண்டுள்ள பணியாளர்கள் ஆணையினை ஏற்றுப் பணிபுரியத் தொடங்குகின்றனர்.

ஒரு பணி எப்பணியாள்களால் புரியப்படுகிறதென்றும் எம்முறையில் புரியப்படுகிறதென்றும் அறிந்துகொண்ட நிலையில் ஆணை வழங்குபவர் திட்டமான ஆணையினை வழங்குகிறார்

இ. நடைமுறை ஆணை எப் பணியினைச் செய்தல் வேண்டும் என்பதனைக் குறிப்பிடுகிறது. அஃதாவது, பண்டங்கள் வாங்க வேண்டுமாயின், என்னென்ன பண்டங்கள் வாங்க வேண்டும் என்றும், பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டும் என்றும் குறிப்பிடுகிறது

ஆனால், ஒரு செயல்முறை ஆணை, ஆணையில் குறிப்பிட்டுள்ள ஒரு பணியினை முடிக்கக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகளையும் கொண்டுள்ளதாகும். எடுத்துக்காட்டாக, உற்பத்திக்குத் தேவையான மூலப்பொருள்கள் எம் முறையில் வாங்கப்படுதல் வேண்டுமென்பதனையும் விளக்கும் ஆணையினைச் **செயல்முறை ஆணை** என்று கூறுகிறோம்.

ஈ. ஓர் ஆணை செய்யப்படவேண்டிய முக்கியப் பணியினை மட்டும் குறிப்பிட்டு வேறு விளக்கங்களைக் கொண்டிராமல் இருக்குமேயாயின் அத்தகைய ஆணையினை **உறுதியான ஆணை** என்று கூறுகிறோம்.

அதுபோலன்றிச் செய்யப்படவேண்டிய முக்கியப் பணியினைக் குறிப்பிடுவது மட்டுமன்றிச் செய்யவேண்டிய தொடர் நடவடிக்கைகளையும் குறிப்பிடுமேயானால் அதனை **விளக்க ஆணை** என்று கூறுகிறோம்.

சிறந்த ஆணையின் தன்மைகள்

இதரத் தொடர்பு முறைகளைப் போன்றே ஆணைகளும் தெளிவாகவும் சுருக்கமாகவும் முழுமையாகவும் இருத்தல் வேண்டும். தெளிவற்ற முறையில் வழங்கப்படும் ஆணைகள் பணியாளர்களுக்குச் செயல் வழிகாட்டிகளாக அமையமாட்டா; பணியும் புரியப்படமாட்டாது. ஆணையினைச் சரியாகப் புரிந்துகொள்ளாத நிலையில் ஒரு பணியினைத் தவறாகச் செய்த ஒரு பணியாளரைக் குறைகூறுதலென்பது இயலாது. எனவே, ஆணை வழங்குதலுக்கு முன்பாக ஆணை தெளிவாகவும் எளிதில் புரிந்துகொள்ளும்படியாகவும் இருத்தல் வேண்டும். எனவேதான், பல மேலாளர்கள் அவர்கள் கீழ்ப் பணிபுரியும் பணிமுதல்வர்களை வாய்ச்சொல்மூலம் வழங்கப்படும் ஆணைகளை அவர்கள் சரிவரப் புரிந்துகொண்டார்களா? என்பதனை அறிந்துகொள்ளும் பொருட்டு அந்த ஆணைகளையே திருப்பிக் கூறுமாறு பணித்தல் உண்டு. ஓர் ஆணை சிறந்த ஆணையாக அமைய வேண்டுமானால் எப் பணி, யாரால், எப்பொழுது, எப்படி, எங்கே செய்யப்படுதல் வேண்டும்? என்பதனைத் தெளிவாகக் குறிப்பிடுதல் வேண்டும்.

ஓர் ஆணை சிறந்த ஆணையா? இல்லையா? என்பது, அந்த ஆணை எவ்வாறு செயற்படுத்தப்படுகிறது என்பதனைப் பொறுத்து அமைகிறது எனலாம். ஆணைகளைச் சரிவரப் புரிந்துகொள்ளாத காரணத்தினால் பல ஆணைகள் நிறைவேற்றப்படாமல் போய்விடுகின்றன. ஆணையினை நிறைவேற்றுவது பணியாளர்களை அச்சுறுத்திச் செய்யப்பட வேண்டிய செயலன்று. பணியாள்களை ஊக்குவித்துச் செய்யப்பட வேண்டிய செயலாகும். ஆணை வழங்குபவர் ஆணையின் முக்கியத்துவத்தினை எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் எடுத்துரைத்தல் வேண்டும்.

கட்டளைகள்

பணியாளர்களுக்குப் பணிபுரிய வழிகாட்டுவது அவர்களுக்கு உரிய கட்டளைகள் இடுவதையே குறிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளர் அதன் நோக்கங்களை அடையும் பொருட்டுத் தொடர்ாகப் பல கட்டளைகளை அவரது பணியாளர்களுக்கு இடுகிறார். கொடுக்கப்படும் கட்டளை தவறாக அமைந்துவிடுமேயானால் பணியின் தன்மையும் பாதிக்கப்பட்டுவிடுமாகையால் உடனே அத்தவறான கட்டளை திருத்தப்படுதல் வேண்டும்.

புதுப் பணிகளாக இருக்குமேயானால், அப் பணிகளைகள் உரிய முறையில் செய்வதற்கு, மேலாளர் தகுந்த கட்டளைகள்

கொடுப்பதன்மூலமே பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கிறார் செய்யப்பட்ட பணியினைச் செம்மைப்படுத்தித் திருத்தவும் கட்டளைகள் வழங்கப்படுகின்றன. முன்னேற்றமடைந்துவரும் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் கட்டளைகள் வழங்குதல் என்பது பொதுவான, மிகச் சிறந்த சாதனமாகக் கடைப்பிடிக்கப் படுகிறது. ஒவ்வொரு துறையிலும் முன்னேற்றம் செய்யப் படவேண்டும் என்ற நோக்கமே கட்டளைகள் வழங்குவதற்கு ஆதாரமாக அமைகிறது. குறைந்த எண்ணிக்கையான பணி யாளர்களைக் கொண்டுள்ள நிறுவனத்தைப் போன்றே கட்ட ளைகள்மூலம் பணியாளர்களுக்குத் தகவல் கொடுக்கும் முறை யினைக் கையாளும் பெரும் நிறுவனத்திலும் புதிய செயல் முறைகளைக் கடைப்பிடிக்கவிருப்பது குறித்த செய்தினை எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் எளிதில் தெரிவித்துவிடலாம். ஆயிரக்கணக்கான பணியாளர்களின் பணிகளைத் தகுந்த கட்டளைகள்மூலம் ஒருதன்மைப்படுத்த முடிகிறது. கட்டளை கள் பணியாள்களுக்கு வழிகாட்டிகளாக அமைந்து, நிறுவனத் தின் நோக்கங்களை எய்த ஊக்குவிக்கின்றன.

வினாக்கள்

1. இயக்குவித்தல் என்றால் என்ன? இதன் சிறப்புத் தன்மைகள் யாவை?
2. இயக்குவித்தலின் முக்கியக் கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
3. ஆணை வழங்குதலை விளக்கி, சிறந்த ஆணையின் தன்மைகளை விவரிக்க.
4. ஆணை வழங்குதலில் உள்ள நிலைகள் யாவை?
5. எழுத்துமூலமான ஆணையினையும் வாய்ச்சொல் ஆணையினையும் ஒப்பிடுக.
6. சிறந்த ஆணையின் சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க.
7. சிறு குறிப்பு வரைக:
   (அ) பரவலான ஆணை, திட்டமான ஆணை.
   (ஆ) செயல்முறை ஆணை, நடைமுறை ஆணை.
   (இ) கட்டளைகள்.

18. தலைமை

மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ள ஒவ்வொரு பணிமுதல் வரும் தலைமைப் பண்பினைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். மேலாண்மைத் தலைமை, ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கப் பயன்படுத்தப்படும் தலை சிறந்த கருவிகளுள் ஒன்றாகும். மேலாளரால் சிறந்த முறையில் இயக்குவித்தலென்பது தலைமைப் பண்புகளின்றிச் செம்மையாக அமையாது.

'ஒரு மனிதர் அஃதாவது, தலைவர் அவர் கீழ்ப் பணியாற்றும் இதரப் பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் இணைந்து, அவர் விரும்பும் பணியினைச் செய்துமுடிக்கும் அளவில் உருவாக்கும் உறவே தலைமை என்பதாகும்' என்று தலைமை என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் கூறலாம். தலைவர் தம்முடைய நடத்தைமூலம் பிறருக்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறார். அவர் தம்கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாளர்களைத் தள்ளிச்செல்வதில்லை; தம் வழிக்கு அழைத்துச் செல்கிறார். ஒரு தலைவர் அவரது கருத்துகளைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய நோக்கங்களை நிறைவேறச் செய்ய ஆவன செய்தல்வேண்டும். எனவே, அவர் தம்மைப் பின்பற்றும் ஒவ்வொரு நபரைப்பற்றிய தன்மைகள் முழுவதையும் அறிந்திருத்தல் அவசியமாகும். ஒரு தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களை நடத்திச் செல்கிறார்; அதே சமயத்தில் தம் பணியையும் புரிகிறார்.

தலைமையின் சிறப்புத் தன்மைகள்

தலைமை சிறப்பாக அமையவேண்டுமானால் அது சில சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவை யாவன :

1. தலைமை, பின்பற்றுபவர்களைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். பின்பற்றுபவர்கள் இல்லாமல் தலைவர்கள் இல்லை. பின்பற்றுபவர்கள் தலைவருடைய தலைமையினை ஏற்று

அவரது கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படிதல் வேண்டும். தலைவர் பின்பற்றுபவர்கள் மீது ஆணையுரிமையினைச் செலுத்துகிறார். அந்த ஆணையுரிமையினைப் பின்பற்றுபவர்கள் முன் வந்து ஏற்றுக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

2. தலைவர்-பின்பற்றுபவர் உறவுமுறை உண்மையானதாக இருத்தல் வேண்டும்; போலியானதாக இருத்தல் கூடாது. பின்பற்றுபவர்கள் தலைவரை மனப்பூர்வமாக உண்மையுடன் பின்பற்றுதல் வேண்டும்; பின்பற்றுதல்போல் நடித்தல் கூடாது.

3. தலைவர் பின்பற்றுபவர்கள் ஆகிய இவர்களிடையே ஒருமை உணர்ச்சி இருத்தல் வேண்டும் தலைவர் ஒரு நோக்குடனும் பின்பற்றுபவர்கள் வேறு நோக்குடனும் செயலாற்றினால் தலைமையின் எண்ணம் நிறைவேறுவதில்லை. சில சந்தர்ப்பங்களில் தலைவருக்கும் பின்பற்றுபவர்களுக்குமிடையே கருத்து வேறுபாடுகள் இருக்கலாம். அக் கருத்து வேறுபாடுகள் உரிய முறையில் தீர்க்கப்படுதல் வேண்டும்.

4. தலைமை வெறுமையில் தோன்றுவதில்லை. ஆனால், தலைவர் குறிப்பிட்ட நபர்களை ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் சந்தித்ததனால் எழுகிறது. தலைமை நிரந்தரமானதும் நிலையானதும் அன்று. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினையைத் தீர்க்கும் வகையில் ஒரு நபர் தலைமைப் பண்பினைப் பெற்று இருக்காலம். ஆனால், அவரே எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களில் தலைமைப் பண்பினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டுமென்ற நியதி இல்லை. ஏனெனில், மற்றொரு சந்தர்ப்பத்தில் மற்றொரு நபர் வேறொரு பிரச்சினையைத் தீர்க்கும் வகையில் தலைமைப் பண்பிணைக் கொண்டிருக்காலம்.

5. தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய உணர்ச்சிகளைப் புரிந்துகொண்டு, அவர்களுடைய பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க விழைதல் வேண்டும். தலைவர் அவரைப் பின்பற்றும் ஒவ்வொரு நபருடைய தனிப்பட்ட சமூகத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்ய முயல்தல் வேண்டும். தலைவர், அவரைப் பின் பற்றும் நபர் ஒவ்வொருவராலும் நண்பர் என்றும் வழிகாட்டி என்றும கருதப்படுகிறார். எனவே, அவர் பிறருக்கு வழிகாட்டியாக அமைதல் அவசியமாகிறது.

6. தம்மைப் பின்பற்றும் நபர்களுக்கு வழிகாட்டும் உரிமையினைப் பெற்றுள்ள தலைவரே அவர்களுடைய செயல்களுக்கும்

வடிக்கைகளுக்கும் பொறுப்பாளியாகிறார். நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் முகத்தான் திறமைமிக்கப் பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்தியும் சற்றுத் திறமை குறைந்த பணியாளர்களை ஊக்குவித்தும் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களை அஃதாவது, எல்லாப் பணியாள்களையும் ஒரே நிலையில் அழைத்துச் செல்கிறார்.

7. தலைமையின் பண்புகளில் சிறந்த பண்பு நடுநிலைமை வகித்தலாகும். எனவே, ஒவ்வொரு தலைவரும் இக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்தல் அவசியமாகும். பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் முடிவெடுக்கும் போதும் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் போதும் பிற பணியாளர்களுடன் தொடர்புகொள்ளும் போதும் பணியாளர்களைக் கண்டிக்கும்போதும் பணியாளர்களுக்குப் பரிசு வழங்கும் போதும் மேலாளர், தலைவர் என்ற முறையில் நடுநிலைமைக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்கக் கடமைப்பட்டுள்ளார். ஒரு தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களிடம் நம்பிக்கை ஊட்டுவது, அவர் தம் நடவடிக்கைகளில் நடுநிலைமைக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதைப் பொறுத்தே உள்ளது. தலைவர் தவறாக முடிவெடுத்தல், தவறாக இயக்குவித்தல் ஆகியவை பணியாளர்களின் பணியினைப் பாதிக்கின்றன என்பதுடன்கூட மனித முயற்சியையும் பாழாக்குகின்றன.

8. தலைவர் தம்முடைய நடத்தைமூலம் பிறருக்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறார். தலைவருடைய நடவடிக்கைகள் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழிகாட்டியாக அமைதல் வேண்டும். தலைவர் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பதன் காரணமாகப் பொறுப்பினின்றும் விடுவிக்கப்படுவதில்லை. தலைவருடைய நடவடிக்கைகள் பிறரையும் பாதிக்கும் வகையில் அமைவதால் தலைவருக்குச் சுயக்கட்டுபாடு அவசியமாகிறது.

9. தலைவர் தன்னம்பிக்கையும் செயலாற்ற தம்முடைய தொழில் நுணுக்கங்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் அறிந்திருந்தால்தான் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழிகாட்டியாகவும் விளக்குநராகவும் பணியாற்ற முடியும்.

உலகில் பலர் தங்களுக்கு வழிகாட்டித் தேவை எனக் கருதுகின்றனர். அஃதாவது, அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதனைக் குறிப்பிட்டும் அப்பணி எப்படிச் செய்யப்பட

வேண்டும் என்பதனை விளக்கியும் அப் பணியினைச் செய்து முடிக்க வேண்டிய வசதிகளைச் செய்துகொடுக்க வேண்டுமென் றும் விரும்புகிறார்கள். எனவே கணக்கற்ற தலைவரல்லாதவர் களுடைய பிரச்சினைகளைத் தீர்த்துவைக்கும் மாபெரும் பொறுப்புத் தலைவர்களையே சாரும். தலைவர்கள், தலைவர் அல்லாதவர்களுடன் அஃதாவது, தங்களைப் பின்பற்றுபவர் களுடன் வாழ்ந்து பணியாற்றி அவர்களுடைய தேவைகளை அறிகிறார்கள். எனவே, பெரும்பாலான சந்தர்ப்பங்களில் தலைவர்கள் தங்களைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கான வழி முறைகளை விளக்க முடிகிறது. ஆனால், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் தலைவர்களைப் பின்பற்று கிறவர்கள் அவர்களுடைய பரிந்துரைகளைப் புரிந்துகொள்வ தில்லை அல்லது ஏற்றுக்கொள்வதில்லை. வேறு சில சந்தர்ப்பங் களில் தலைவர்கள் தங்களைத் தலைவர்களாகவே கருதுவ தில்லை. இந் நிலையில் தகுந்த தலைமையில்லாத காரணத் தினால், திறமையின்மையும் குழப்பமும் ஏற்பட்டு மனிதத் திறனும் பண்டங்களும் பாழடிக்கப்படுகின்றன.

ஆரம்ப காலத்தில் பெரிய மனிதர் கொள்கை கடைப்பிடிக்கப் பட்டதன் காரணமாக ஒவ்வொரு தலைவரும் திறம்படச் செய லாற்ற குறிப்பிட்ட சில சிறப்பியல்புகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டுமெனக் கருதப்பட்டது. இதன் உள்நோக்கம் என்ன வெனில், தலைமை என்பது ஒருசில குறிப்பிட்ட சிறப்பியல்பு களைக் கொண்டதாகும் என்பதே. அச் சிறப்பியல்புகளைப் பெற்றுள்ள ஒரு நபர் எச் சூழ்நிலையிலும் சிறந்த தலைவராகப் பணியாற்றுவார் என்று கருதப்பட்டது. ஆனால், பிற்காலத்திய ஆராய்ச்சி அச்சிறப்பியல்புகள் தலைவருக்கும் பெருமையைத் தேடித்தாந்தாலும்கூடத் தலைவருடைய திறமையினை அதிகப் படுத்துவதில்லை என நிரூபித்தது. எனவே, தலைவர் ஒரு குறிப் பிட்ட சிறப்பியல்புகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும என்று கூறப்பட்டதே தலைமைப் பற்றிய முதலாவது அடிப்படை யாகும்.

தலைவருடைய பங்கும் அவர் தலைமையைப் பிறர் ஏற்றுக் கொள்வதும் தலைமையின் இரண்டாவது அடிப்படையாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகிறது. பின்பற்றுபவர்கள் தலைவர்மீது நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் வேண்டும். தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய நலனின் முழு அக்கறை கொண்டிருத்தல் வேண்டும். காலப்போக்கில் தலைவருடைய முறைப்படியான நிலை மாறுபட்டுத் தனிப்பட்ட முறையில் அவரைப் பின்பற்று பவர்களுடன் பழக வேண்டிய நிலை ஏற்படலாம். எனவே, இந்

நிலையில் தலைமைப் பண்பினை நிலையாக்கிக்கொள்ள வேண்டுமானால், தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய நலனில் அக்கறை செலுத்தி இருத்தல் வேண்டும்.

தலைமையின் மூன்றாவது அடிப்படை யாதெனில், செய்யப் படவேண்டிய பணிகள் குறித்து விளக்கம் கொடுப்பதாகும். செய்யப்பட வேண்டிய பணிகள் குறித்த முழு விவரங்களையும் தலைவர் குறிப்பிடுவாரேயானால், தலைவர் தம்மைப் பின்பற்று பவர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் நிலையினை அடைகிறார். எனவே, ஒரு தலைவர், அவரைப் பின்பற்றுபவர்கள் தாங்களே எதனை யும் முடிவுசெய்யும் நிலையில் விடுதல் கூடாது. ஆனால், ஆராய்ச்சி, புதிய பண்டங்களை உற்பத்தி செய்ய முயற்சியெடுத் தல் போன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மேற்குறிப்பிட்ட கோட்பாடு பொருந்தாது.

தலைமையின் நான்காவது அடிப்படை ஒரு குழுவின் நோக்கங்கள் முழுமையாக அடைய என்ன நடவடிக்கைகள் எடுக்க வேண்டும் என்பதனைக் கணக்கிடுதலாகும். இந் நிலை யில் தாம் எடுக்கும் நடவடிக்கைகள் எவ்வாறு குழு உறுப்பினர் களைப் பாதிக்கின்றன என்பதனைத் தலைவர் உணர்ந்து கொள்ளுதல் வேண்டும்.

தலைமையின் பாணியும் நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையும் நிறுவனத்தின் செயல் விளைவுகளைப் பாதிக்கின்றன என்பது இறுதியான அடிப்படையாகும். ஒரு தலைவருடைய ஒரே மாதிரியான செயல்கள் வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளில் ஒரே மாதிரியான விளைவுகள் அளிப்பதில்லை. எல்லாச் சூழ்நிலை யிலும் சிறந்து விளங்கும் தலைவரைக் காண்பது அரிது. எனவே, மிகச் சிறந்த தலைவர் அல்லது மிக மோசமான தலைவர் இல்லையென்றே கூறலாம். விளக்கமாகக் கூற விழைவோமே யானால் ‘அ’ என்ற தலைவர் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் சிறப்பாகச் செயலாற்றுகிறார். அதே தலைவர் மற்றொரு சூழ்நிலையில் திறம்படச் செயலாற்றுவதில்லை. எனவே, தலைவருடைய பாணியே நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையோ இரண்டாவது சூழ்நிலையில் சரிவர அமையவில்லை என்ற கருத்தினைக் கொள்ளலாம். ஒருசில தலைவர்கள் சூழ்நிலைக் கேற்றவாறு மாற்றிக்கொள்ளும் தன்மையைப் பெற்று உள்ள னர். ஒருசில தலைவர்கள் அத் தன்மையினைப் பெற்றிலர். அப்படிப்பட்ட தலைவர்கள் அச் சூழ்நிலையில் திறம்படப் பணி யாற்ற முடிவதில்லை.

அவ்வாறு அவர்கள் சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு பணிபுரியாத காரணத்தினால் அவர்களைப் பணியிலிருந்து விலக்குதல் என்பது முறையன்று. இக் குறைபாடு தகுந்த பயிற்சிமூலம் நீக்கப் படலாம். தகுந்த பயிற்சிக்குப் பிறகும் தலைவருடைய பாணியினை மாற்ற முடியாவிட்டால் அவரை அப் பணியிலிருந்து விடுவித்து அவருக்கு வேறு பணி அளித்தலே பொருத்தமாகும்.

தலைமைக்கான ஆதாரம்

மேலாளர்கள் பணியிலமர்த்தப்படுவதற்கும் அவர்களுடைய தலைமை பிற பணியாளர்கள் ஏற்றுக்கொள்வதற்கும் காரணங்கள் என்ன? என்பது குறித்துப் பல்வேறு வல்லுநர்கள் தகுந்த ஆராய்ச்சி செய்து தங்கள் கருத்துகளை வழங்கியுள்ளனர் பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட நான்கு காரணங்களையும் இந் நிலைக்குக் காரணங்களாகக் குறிப்பிடலாம் :

1. உலகில் உயிர்வாழ உணவு தேவை உணவு வாங்குவதற்கு ஒவ்வொருவரும் பொருளீட்ட வேண்டிய நிலையில் உள்ளார். பொருளீட்ட ஒவ்வொருவரும் ஒரு பணியில் ஈடுபட வேண்டி உள்ளது. வேலைவாய்ப்புக் குறைந்த இக் காலத்தில் வேலையை இழக்க நேரிடுமோ என்ற அச்சத்தினால் பணியாளர்கள், பணியாண்மையர் அல்லது மேலாளர்களின் தலைமையை எவ்விதக் கருத்து வேறுபாடுமின்றி ஏற்றுக் கொள்கின்றனர். மேலும் பணியாளர்கள், மேலாளர்கள் இயக்குவித்தப்படியெல்லாம் இயங்குகின்றனர். ஏனெனில், அப்பொழுதுதான் அவர்களுக்குரிய ஊதியம் வழங்கப்படும். இந்நிலைக்குரிய விதிமுறை என்னவெனில், 'தலைவரைப் பின்பற்று. இல்லையேல் நீ அழிக்கப்பட்டு விடுவாய்.' என்பதாகும்.

2. மேற்குறித்த அச்சத்தின் காரணமாகமட்டுமன்றி அன்பின் காரணமாகவும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பணியாளர்கள் மேலாளர்களின் தலைமையினை ஏற்றுக்கொள்ளலாம். இந் நிலையில் மேலாளர்கள் பணியாளர்களின் நலனைப் பேணிப் பாதுகாக்கின்றனர். எனவே, பணியாளர்கள் யாவரும் மேலாளர்களின் கட்டுப்பாட்டிற்கு உட்பட்டு நடக்கின்றனர். மேலாளர்களைத் தலைவர்களாகக் கருதுகின்றனர். அவர்களுக்குக் கடமைப்பட்டுள்ளதாக உணர்கின்றனர் அவர் சொற்படி நட. ஏனெனில், அவர் நமது நலனைப் பாதுகாக்கிறார்.' என்பதே இந் நிலையின் விதிமுறையாகும்.

3. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மேலாளருக்கும் பணியாளர் களுக்குமிடையே நடைபெற்ற பேரத்தின் அடிப்படையில், மேலாளர் பணியாளர்களுக்குச் சில வசதிகளைச் செய்து கொடுத்து, அதன் அடிப்படையில் அவர்களை இயக்குவிக்க லாம். இந் நிலை இன்றைய தொழில் நிறுவனங்களில் மிகச் சாதாரணமாக இருந்துவருகிறது. பெரும்பாலான நிறுவனங் கள் தொழிற்சங்கத் தலைவர்களுடன் உடன்படிக்கை செய்து கொண்டு, அவ்வுடன்படிக்கையின்படி, பணியாளர்களுக்குச் சற்றுக் கூடுதல் ஊதியம் கொடுத்தோ கூடுதல் வசதிகள்செய்து கொடுத்தோ பணியாளர்களை, மேலாளர்களின் கட்டளை களை ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு தூண்டுகின்றன. இந் நிலையில் விதி முறை என்னவெனில், 'எனக்குத் தேவையானவற்றை நீ கொடுக்கத் தயாராக இருப்பின் உனக்குத் தேவையானவற்றை நான் கொடுக்கிறேன்.' என்பதாகும்.

4. நான்காவது முறையினை ஒருங்கிணைப்பு முறை என்று கூறுகிறோம். இம் முறையின்படி தலைவர் அஃதாவது, மேலாளர் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் எய்தப்படுவதையும் பணியாளர்களின் நோக்கங்கள் நிறைவேறப்பெறுவதையும் ஒன்றோடொன்று பின்னிப் பிணைக்கிறார். அஃதாவது, பணி யாளர்களின் நோக்கங்கள் நிறைவேறப்பெறுவது நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் நிறைவேறப்பெறுவதைப் பொறுத்துள்ளது. எனவே, பணியாளர்கள் மேலாளர் இயக்குவிப்பதைத் தடை செய்வதில்லை. இந் நிலையில் உள்ள விதிமுறை என்ன வெனில், 'எனக்கும உனக்கும் ஒருமித்த நோக்கம் உள்ளது. அந் நோக்கத்தினைச் சிறப்பாக அடைய நீ வழிகாட்டு. நான் தொடர்கிறேன்' என்பதாகும்.

5. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பணியாளர்கள் தலைவர்பால் கொண்டுள்ள பரிவின் காரணமாக அவருக்கு, இயக்குவிக்க இணக்கமளிக்கின்றனர்.

6. பணியாளர்களும் எதிர்காலத்தில் தலைவர் நிலையை எய்தும் வாய்ப்பினைப் பெற்றுள்ளதால் எதிர்கால நிலையைக் கருத்திற்கொண்டு அவர்கள் தலைவர்களுக்குத் தங்களை இயக்குவிக்கும் உரிமையினைக் கொடுக்கின்றனர்.

தலைமையின் பணிகள்

தலைமையின் பணிகள் என்பது நிறுவனத்தின் தலைவ ருடைய பணிகளையே குறிக்கும். ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின்

தலைவரும் அந்நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்படக் கீழ்க் கண்ட பணிகளைப் புரிகிறார் :

1. நிறுவனத்தின் சார்பாக நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுடன் நிறுவனத்துடன் தொடர்புகொண்டுள்ள இதர மக்களுடனும் தொடர்பு கொள்கிறார்.

2. போட்டிச் சந்தையில் நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்படத்தேவையான எல்லா நடவடிக்கைகளையும் எடுக்கிறார். நிறுவனம் முன்னேற்றமடைய ஆவன செய்கிறார்.

3. நிறுவனத்தில் ஒழுங்கு முறையை நிலைநாட்டிப் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து நிர்வகிக்கிறார்.

4. நிருவாகத்தில் அவருக்கு உதவிபுரியும்இதரபணிமுதல்வர்கள் பரிந்துரை செய்யும், நிறுவனத்தில் செய்யப்படவேண்டிய மாற்றங்களை அலசி ஆராய்ந்து ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொண்டு அவற்றைச் செயற்படுத்துகிறார்.

5. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை இயக்குவித்து அவர்களுக்குச் செயல் ஊக்கமளித்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முயற்சிக்கிறார்.

6. சமுதாய அமைப்பைத் திருத்தி முன்னேற்றுவதற்குத் தலைமை ஒரு கருவியாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அது போன்றே ஒரு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்குத் தலைவர் பொறுப்பாளியாக அமைகிறார்.

7. பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பினைப் பெறவேண்டிப் பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளை முழுமையாகப் புரிந்து கொண்டு அவற்றைத் தீர்க்க முற்படுவது தலைவரின் அடுத்த பணியாகும்.

8. தலைமையினை ஏற்றுக்கொள்ள ஒரு குழு இருந்தாலன்றித் தலைமைக்கு இடமே இல்லை. எனவே, தலைவர் ஒரு சிலரையாவது தம் வயப்படுத்தி, அவர்களுடைய ஒத்துழைப்பைப் பெற்றுத் தாம் இயக்குவித்தபடி செயற்படும் நிலையினை உருவாக்குகிறார்.

9. நிறுவனத்தில் பணியாளர்கள் ஒழுங்கு முறையினை நிலை நாட்டும் வகையில் அவர்களுக்குச் செயலூககம் அளித்து அவர்களை இயக்குவிக்கிறார்.

தலைமையின் வகைகள்

தலைவர்களை அவர்களது பணிமுறைக்கு ஏற்பவும் செயலுக்கேற்பவும் பலவாறாக வகைப் படுத்தலாம். பலர், பிறர் நலனைப்பேணும் தன்மையினையும் ஒத்துழைப்புத் தன்மை யினையும் இன்முகத்துடன் பேசும் தன்மையினையும் பெற் றுள்ளனர். ஆனால், எஞ்சியோர் நட்புத்தன்மையற்றும் கடுமுகங்கொண்டும் பிறருடன் பழகும் தன்மையைப் பெற்றுத் தலைவராகப் பணிபுரிகின்றனர். எனவே, குணங்களின் அல்லது இயல்பு தன்மையின் அடிப்படையில் தலைவர்களைக் கீழ்க் கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்:

1. நேர்முகத் தலைமை (Personal leadership).
2. நேர்முகமற்ற தலைமை (Non-personal leadership).
3. முறைப்படியான தலைமை (Formal leadership).
4. அதிகாரமுறையற்ற தலைமை (Informal leadership).
5. ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமை (Authoritarian leadership).
6. மக்களாட்சிக் கொள்கையுடைய தலைமை (Democratic leadership).
7. தந்தைத் தன்மை தலைமை (Paternalistic leadership).
8. பணிப்பொறுப்புத் தலைமை (Functional leadership).
9. கட்டுப்பாடற்ற தலைமை (Laissezfaire leadership).
10. தனித்தொடர்பு தலைமை (Indigenous leadership).

1. நேர்முகத் தலைமை

தலைவருக்கும் அவரைப்பின்பற்றுபவர்களுக்கும் இடையே ஏற்படும் நேரடித் தொடர்பின் காரணமாக எழும் தலைமையை **நேர்முகத் தலைமை** என்று கூறுகிறோம். நேர்முகத் தலைமை யில் தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களை நேரடியாக இயக்கி ஊக்குவிககிறார் இம் முறை பெரும்பாலான நிறு வனங்களில் கீழ்மட்ட பணியாளர்களை இயக்குவிக்கும்பொழுது கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இம் முறை, பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக இருக்கும்போதுதான் கடைப்பிடிக்கப் படலாம். நீண்ட, விரைவான கருத்து வேறுபாடற்ற கலந் துரையாடுதல் என்பதே இம் முறையின் கோட்பாடாகும்.

2. நேர்முகமற்ற தலைமை

தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களை நேரடியாகச்சந்திக்காது அவர்களை இயக்குவிப்பாரேயானால், இம் முறையினை நேர்முகமற்ற தலைமை எனக் கூறுகிறோம். இம் முறைத் தலைமையில் தலைவர், உரிய திட்டங்கள் வகுப்பதன் மூலமாகவோ தகுந்த ஆணையின் அடிப்படையிலோ பிறரை இயக்குவிக்க முடிகிறது. இம் முறை மிகச் சாதாரணமாகப் பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. ஆனால், இம் முறையினைக் கடைப்பிடிப்பதில் சில இடர்ப்பாடுகள் உள்ளன. தலைவருக்கும் அவரைப்பின்பற்றுபவர்களுக்கும் இடையே நேரடித்தொடர்பின்மை, அதன் காரணமாகப் பின்பற்றுபவர்கள் மனக் கசப்படைதல், ஏமாற்றமடைதல் போன்றவை இம் முறையில் உள்ள குறைபாடுகளாகும். ஆனால், பின்பற்றுபவர்கள் இம் முறையில் தலைவரிடம் மிகப் பயங்கொண்டு கட்டுப்பாட்டுடன் நடக்கின்றனர்.

3. முறைப்படியான தலைமை

ஒரு நபர் ஒரு குறிப்பிட்ட பதவி வகிக்கும் காரணத்தினால் அவருக்கு ஒரு தலைவருக்குரிய உரிமைகள் கொடுக்கப்படுமேயாயின், அப்படிப்பட்ட தலைமையை முறைப்படியான தலைமை என்று கூறுகிறோம். இத்தகைய தலைமையில் தலைவரின் நிலை அலுவல் முறையில் அங்கீகரிக்கப்படுகிறது. மேலும் எல்லோருக்கும் அறிவிக்கப்படுகிறது.

4. அதிகாரமுறையற்ற தலைமை

இத்தகைய தலைமையில் ஒரு பணிமுதல்வருக்குத் தலைமை நிலை பணியாளர்களால் அதிகாரமுறையற்ற நிலையில் அளிக்கப்படுகிறது. இக்குறிப்பிட்ட பணிமுதல்வர், தலைவர் பதவி பெற்றுள்ளது குறித்து நிருவாகத்தினருக்கு அறிவிக்கப்படுவதில்லை. தாமாகவே தம்முடைய சிறந்த திறமையினாலும் பண்புகளினாலும் அப் பணிமுதல்வர் அந் நிலையினை அடைகிறார்.

5. ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமை

நெருங்கிய மேற்பார்வையினையும் கடுமையான கட்டுப்பாடுகளையும் கீழ்ப்பணியாளர்கள் கட்டாயமாக ஆணைகளை நிறைவேற்ற வேண்டும் என்ற நிலையையும் கொண்ட தலைமையினை ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமை என்கிறோம். இத்தகைய தலைமையில் தலைவருக்கு எந்தவிதமான பிரச்சினை குறித்தும் பிறரைக் கலந்தாலோசிக்காது உடனே தாமே முடிவு செய்யும் உரிமை கொடுக்கப்படுகிறது. இவ்

முதல்வர் தமது பணிநிலையின் வாயிலாகப் பெறுகிறார். இத்தகைய முறையில் 'நீ ஒரு பணியினைச் செய்ய வேண்டும். ஏனெனில், நான் உன்னை அப் பணியினைச் செய்யுமாறு ஆணையிடுகிறேன்' என்ற கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப் படுகிறது.

6. மக்களாட்சிக் கொள்கையுடைய தலைமை

இத்தகைய தலைமையில் தலைவர், அவரைப் பின்பற்று பவர்களிடம் அதிகாரமுறையற்ற தன்மையில் அஃதாவது, தனிப்பட்ட முறையில் கலந்துரையாடி, அவர்களுடைய கருத்துகளை அறிந்து அவர்களுடைய விருப்பத்தின் அடிப்படையில் செயல் நடவடிக்கைகளில் இறங்குகிறார். மேலும், தம்முடைய கருத்துகளையும் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு விளக்கி, அவர்களுடைய ஒப்புதலைப் பெற்ற பிறகே அதனைச் செயற்படுத்துகிறார். இம் முறையின்மூலம் மேலாண்மை வளர்க்கப்படுகிறதெனில் அது மிகையாகாது. பணியாளர்களின் நிபந்தனையற்ற ஒத்துழைப்பு, சிறந்த தன்மையுடைய திட்டங்கள், பணியாளர்கள் ஆணைகளை நன்கு புரிந்துகொள்ளுதல் போன்றவை இம் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகளாகும். தெளிவற்ற முடிவு, இடையே உரிமையற்ற கலப்படம் செய்தல் போன்றவை இம் முறையின் குறைபாடுகளாகும்.

7. தந்தை தன்மைத் தலைமை

இத்தகைய தலைமையில் தலைவருக்கும் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்குமிடையே உள்ள உறவு தந்தைக்கும் அவருடைய மகவுகளுக்குமிடையே உள்ள உறவு போன்றுள்ளது. தலைவர் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களின் நலனில் அக்கறை கொண்டுள்ளார். அவர்கள் நலனைப் பேணுவதிலும் அவர்களுக்கு வழிகாட்டியாக இருப்பதிலும் பேரின்பம் காண்கிறார் ஆனால், இம் முறையில் பணியாளர்களுக்கிடையே தனித்தியங்கும் தன்மை இல்லாது போய்விடுகிறது. சிறு ஐயங்களுக்கும் தலைவரை எதிர்நோக்க வேண்டிய நிலையில் உள்ளனர். இம் முறையில் திட்டங்கள் உடனுக்குடன் வெற்றிகரமாகச் செயற் படுத்தப்பட்டாலுங்கூட இந் நிலை தொடர்ந்திருப்பது தலைவர்கள் தொடர்ந்து தங்களைப் பின்பற்றுபவர்களிடம் தந்தைப் பற்றுக் கொண்டிருப்பதைப் பொறுத்துள்ளது.

8. பணிப்பொறுப்புத் தலைமை

இத்தகைய தலைமையில் ஒரு தலைவர் தாம் ஒரு பணியில் கொண்டுள்ள சிறப்பறிவின் அஃதாவது, தாம் கொண்

டுள்ள திறமையின் காரணமாகப் பிற பணியாளர்களை இயக்கு விக்க முடிகிறது. சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்ப தற்கு இத்தகைய தலைவரே வழிகாட்டியாக அமைவதால் பணியாளர்கள் இவரைத் தலைவராக ஏற்றுப் பணிபுரிகின்றனர்.

9. கட்டுப்பாடற்ற தலைமை

இத்தகைய தலைமையில் ஒரு தலைவர் தம்மைப் பின் பற்றுபவர்களின் நடவடிக்கைகளில் அஃதாவது, பணியாளர்களின் செயல்களில் தலையிடுவதில்லை. பணியாளர்களுக்கே முழு உரிமையினையும் அளிக்கிறார். மேலும், பணியாளர்களின் பணி களை மதிப்பீடு செய்தலிலும் ஈடுபடுவதில்லை. 'தலையீடின்றிப் பணிபுரியும் எந்த ஒரு பணியாளும் தம் பணியினை மிகத் திறமையுடன் புரிவார்', என்பதே இத்தகைய தலைவரின் கருத்து ஆகும். இத்தகைய தலைவர் நடுவர் நிலையிலிருந்து பணியாளர்களின் பணிகளைக் கண்காணிக்கிறார்; அவர்களுக்கு வழிகாட்டுகிறார்.

10 தனித் தொடர்பு தனிமை

இத்தகைய தலைமை அதிகாரமுறையற்ற தன்மையினின் றும் சமூக அமைப்புகளின் வாயிலாகவும் எழுகிறது. இத்தகைய தலைமையில் பல்வேறு வகைகள் உள்ளன. இரு நபர்கள் பள்ளியிலோ இல்லத்திலோ விளையாட்டுத் திடலிலோ ஒருவரையொருவர் சந்தித்ததன் வாயிலாக ஏற்படும் உறவே இத்தகைய தலைமையாகும். இத்தகைய தலைமையில் உறவு திடீரென்றோ பல ஆண்டுகள் திட்டமிட்டப்பிறகோ ஏற்பட லாம். ஒரே விடுதியில் தங்கி இருப்பவர்களுக்கிடையே ஏற்படும் உறவினையும் சங்கீத ரசிகர்களுக்கிடையே ஏற்படும் உறவினை யும் இவ்வகை தலைமைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கொள்ள லாம்.

தலைமை வகைகள் ஒன்றைவிட்டொன்று பிரிந்திருக்க வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை; ஒன்றுடன் ஒன்று இணைந் திருக்கலாம். அஃதாவது, ஒரு தலைவர் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தலைமையின் பண்புகளைக் கொண்டிருக்கலாம். எடுத்துக் காட்டாக, ஒரு குறிப்பிட்ட தலைவர் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ் நிலையில் ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமையை யும் மற்றொரு சூழ்நிலையில் மக்கள் ஆட்சிக் கொள்கை யுடைய தலைமையையும் கொண்டிருக்கலாம். எனவே, தலை வர் கொண்டிருக்கும் தலைமையின் பாணி, சூழ்நிலைக்கேற்ற வாறு நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. தீப்பற்றிக் கொள்ளுதல் போன்ற அவசர காலத்தில் ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமை யாகப் பயனுள்ளதாய் அமையும். எனவே, நேரம், இடம்,

கட்டுப்படுத்தவேண்டிய பணியாளர்கள் ஆகியவை தலைமையின் தன்மையினை நிர்ணயிக்கின்றன. ஒரு நிறுவனம் நாடு முழுவதும் கிளைகள் அமைத்துச் செயற்படுமாயின், அந் நிறுவனம் நேர் முகத் தலைமையினைக் கடைப்பிடித்தல் இயலாது. நேர் முகமற்ற தலைமையினையே கடைப்பிடிக்க இயலும்.

பின்பற்றுபவர்களுடைய புத்தி கூர்மை, செயலறிவு, பணிப் பயிற்சி ஆகியவை தலைமையின் தன்மையினை நிர்ணயிக்க பேருதவி புரிகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் செயலறிவின்றித் தலைமைப் பொறுப்பினை ஏற்று இருக்கும் ஒரு நபர் ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமையினைக் கொண்டு இருந்தல் மிகச் சிறப்பாய் அமையும். ஆனால், பிறருடன் நன்கு பழகும் தன்மையையும் நிலையான பணியையும் கொண்டுள்ள ஒரு நபருக்கு மக்களாட்சிக் கொள்கையுடைய தலைமை மிகப் பொருத்தமாக அமையும். எனவே, முன்னர்க்குறிப்பிட்டது போன்றே ஒரு சூழ்நிலைக் கேற்பவும் அதன் தன்மைக் கொப்பவும் காலம், இடம், தலைவருடைய இயல்பு தன்மைகள், பின்பற்றுபவர்களுடைய (கட்டுப்படுத்த வேணடியவர்களுடைய பணியாளர்களுடைய) இயல்பு தன்மைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தலைமையின் தன்மை நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

தலைமையின் முக்கியத்துவம்

1. மேலாண்மை, பிற பணியாளர்கள்மூலம் பணி செய்யப் பெறுகிறது. எனவே, அதற்குத் தலைமை இன்றியமையாததாகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்துவதற்குப் பணியாளர்களின் தொகுப்புப் பணி பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவ்வாறு பணியாளர்களின் தொகுப்புப் பணி உரிய முறையில் அமையவேண்டுமானால், தலைமை மிகமிக அவசியமாகும். தலைமையின் வாயிலாகப் பணியாளர்களின் பணிகள் ஒருமுகப் படுத்துகின்றன.

2. மேலாளர்கள் பணியாளர்களை ஆணையுரிமையின் அடிப்படையில் கட்டுப்படுத்துகின்றனர். மேலும், மேலாளர்கள் தலைமை உரிமையினையும் பெற்றிருப்பார்களேயானால், நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை நன்கு கட்டுப்படுத்த முடிகிறது. எனவே, தலைமை ஆணையுரிமையினைப்பெற்றுப் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த வழி வகுக்கிறது எனக் கூறலாம்

3. ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் முதல் மேற்பார்வையாளர்கள் வரை எல்லாப் பணிமுதல்வர்களுக்கும்

தலைமைத் தன்மை இன்றியமையாததாகும். ஏனெனில், தலைமைத் தன்மையின் வாயிலாகத்தான் மேலாண்மை, சமூக முன்னேற்றமாக மாற்றப்படுகிறது. ஒரு தலைவருடைய சமூகச் சார்பான பண்பே பணியாளர்களின் பணித்திறனை ஒன்று திரட்டி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய வழிவகுக்கிறது.

4. ஒரு மேலாளர் தலைமைப் பண்பினைப் பெற்றிராவிட்டால் முறைப்படியல்லாத தலைமை வளர்ச்சியடைந்து நிறுவனத்தில் கட்டுப்பாடு செயற்படுத்தப்படுவது பாதிக்கப்படலாம். இந்நிலையில் நிறுவனத்தின்மேலாளர் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையினை இழக்க நேரிடலாம். ஏனெனில், மேலாளர் உரிய முறையில் தலைமைப் பண்பினைப் பெற்றிராவிட்டால் பணியாளர்கள் முறைப்படியாக அமையாத தலைமையினையே நாடவேண்டிய அவசியம் எழலாம். எனவே, முறைப்படியான தலைமை, முறைப்படியற்ற தலைமைக்கு அவசியமற்ற நிலைமையை ஏற்படுத்துகிறது.

5. சிறந்த தலைமை, பணியாளர்கள்–பணியாண்மையர் ஒத்துழைப்பிற்கு வழிவகுக்கிறது. பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் தங்கள் கருத்து வேறுபாடுகளை முழு மனத்துடன் கலந்துரையாடி அவற்றைக் களைய முற்படுகின்றனர். மேலும் ஒருவரைப் பற்றி மற்றொருவர் நன்கு புரிந்துகொள்ளும் நிலையினையும் ஏற்படுத்துகின்றனர்.

6. சிறந்த தலைமை வளஆதாரங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்தி உற்பத்தியினைப் பெருக்க வாய்ப்பேற்படுத்துகிறது.

7. சிறந்த தலைமை நிறுவனத்தினை முன்னேற்றி வளர்ச்சியுறச் செய்து நாட்டிற்குப் புகழைத் தேடித் தருகிறது.

தலைமையின் இயல்புகள்

ஒரு தலைவர் மிகச் சிறந்த தலைவராகத் திகழ்ந்து அவர் தலைமையின்கீழ்ச் செயற்படும் நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட வேண்டுமேயானால், அத் தலைவர் கீழ்க்கண்ட சிறப்பியல்புகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்:

1. அறிவுக் கூர்மையும் தொழிலறிவும்

தலைவர் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களைவிட அறிவுக் கூர்மையும் தொழிலறிவும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரச்சினைகளை எளிதில் புரிந்து கொள்

பவராகவும் அப் பிரச்சினைகளுக்கு எளிதில் தீர்வு காண்பவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். திட்டமிடும் திறமை, ஒழுங்கமைக்கும் திறமை, முடிவெடுக்கும் திறமை, உரிமை ஒப்படைக்கும் திறமை, கட்டுப்பாடு செய்யும் திறமை ஆகியவை தொழிலறிவைக் குறிக்கின்றன. எனவே, தலைவர் இத் திறமைகளைப் பெற்றிருத்தல்வேண்டும். மேலும், அவர் காட்டுபாட்டின் கீழ் இயங்கிவரும் நிறுவனத்தைப் பற்றிய முழு விவரங்களையும் நன்கு புரிந்து கொண்டிருந்தல் வேண்டும்.

2 தன்முயற்சித் திறன் கொண்டிருத்தல்

தலைவர் பல்வேறு நடவடிக்கைகளைத் தாமே தொடங்க வேண்டிய நிலையில் உள்ளார். அவர் அந் நடவடிக்கைகளைத் தொடங்கிய பிறகே, பிற பணியாளர்கள் தொடர்ந்து அப்பணிகளில் ஈடுபடுகின்றனர். எனவே, பிற பணிமுதல்வர்கள் நிறுவனத்தின் என்ன பணிகள் செய்யப்பெற வேண்டும் என்பதனைக் கூறுவதற்கு முன்பாகவே தலைவர் வேண்டிய பணிகளைச் செய்யத் தொடங்குதல் வேண்டும். எந்த ஒரு பணிமுதல்வரும் நற்றொடக்கம் செய்யாது எப் பணியும் தொடங்கப்படுவதில்லை. அந்நற்றொடக்கம் செய்யும் பொறுப்பு நிறுவனத்தின் தலைவரையே சாரும் எனக் குறிப்பிடலாம். சுருங்கக்கூறின், தலைவர் ஆக்கத் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

3. தீர்ப்புக் காணும் திறமையும் முடிவுசெய்யும் திறமையும்

ஒவ்வொரு செயலையும் புரிய பல்வேறு மாற்றுமுறைகள் உள்ளன. அம் மாற்றுமுறைகளில் சிறந்த, சிக்கனமான, முழுப் பயனையும் தரக்கூடிய முறையினைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பொறுப்புத் தலைவரையே சாரும். இப் பணியினைப் புரியத் தலைவர் பல்வேறு முறைகளை அலசி ஆராயும் திறமையையும் அவற்றை நன்கு புரிந்துகொள்ளும் திறமையையும் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். எடுத்த முடிவினைச் செயற்படுத்தும் தன்மையையும் கொண்டு இருத்தல் வேண்டும். அது குறித்துத் தடுமாற்றம் கொண்டு இருத்தல் கூடாது.

4 ஆற்றல்

வெவ்வேறு செயல்களைப் புரியும் திறன் ஒவ்வொரு தலைவருக்கும் இன்றியமையாததாகும். எனவே, தலைவர் உடலாற்றல், உள்ளாற்றல் மிக்கவராகத் திகழவேண்டும். பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் திறுவனத்தின் கணக்கற்ற பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காணும் பொறுப்பு தலைவரையே சாருமாதலின் இத் தன்மையும் தலைவருக்கு இன்றியமையாததாகிறது.

5. மனவெழுச்சி உறுதி

சிறந்த தலைவர் ஒருவழிச் சார்பு இல்லாதவராகவும் தம்முடைய செயலில் நேர்மை கடைப்பிடிப்பவராகவும் செயலினை நிலையாகச் செயற்படுத்துபவராகவும் சினமற்றவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். அவர் ஆணையுரிமைக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுத்துத் தாம் தம்முடைய கீழ்ப்பணியாளர்களிடம் கொள்ளும் நடவடிக்கைகளை நன்கு புரிந்துகொள்கிறார். சுயநம்பிக்கை மிக்கவராகவும் இருக்கிறார். எந்தப் பிரச்சினையையும் தீர்த்து விடலாமென்ற மன உறுதியையும் கொண்டுள்ளார்.

6. மனித உறவுபற்றிய அறிவு

மனித முன்னேற்றத்தில் ஈடுபட்டிருக்கும் தலைவர், மனிதர்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் அவர்களுக்கிடையேயான உறவினைப்பற்றியும் நன்கு அறிந்துகொண்டிருத்தல் வேண்டும். மனிதர்களுடைய நடத்தையினைப்பற்றியும் அவர்கள் பல்வேறு செயல்களை எவ்வாறு புரிகிறார்கள் என்பதனைப்பற்றியும், ஒருவருக்கொருவர் எவ்வாறு பழகுகிறார்கள் என்பதனைப்பற்றியும் நன்கு அறிந்துகொண்டிருத்தல் வேண்டும். பிறரால் என்ன செய்ய முடியும்? என்ன செய்ய முடியாது? என்பதனை அறிந்திருத்தல் தலைவரின் இயல்புகளுள் ஒன்றாகும். பிறருடைய விருப்பத் தன்மையினை உணர்ந்து அதற்கேற்றவாறு அவர்களை ஊக்குவித்தல் வேண்டும்.

7. பிறர்நிலைவழி நோக்குதல்

ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினை குறித்து அல்லது நடவடிக்கை குறித்துப் பிறர் என்ன கருத்துக் கொண்டுள்ளனர்? என்பதனை அவர்கள் நோக்கிலேயே அறிய முற்படுவதினைப் பிறர்நிலைவழி நோக்குதல் என்று கூறுகிறோம். இதற்கு ஒரு தலைவர் தம்மை உள்ளத்தாலும் மனவெழுச்சியாலும் பிறர்நிலைக்கு மாற்றிக் கொள்கிறார். அவ்வாறு பிறர்நிலைவழி நோக்குங்கால் தலைவர், தம் செயல்களைப்பற்றிப் பிறர் என்ன கருத்துக் கொண்டுள்ளார்கள்? என்பதனை அறிய முடிகிறது.

8. புறநோக்குத் தன்மை

ஒரு சிறந்த தலைவர் பிறருடன் பழகும்பொழுது அவர்களை நன்கு புரிந்துகொண்டே பழகுகிறார். இதர பணியாளர்களின் பல்வேறு வேண்டுகோள்கள், மறுப்புகள், முரண்பட்ட நடவடிக்கைகள் ஆகியவற்றிற்கான காரணங்களை உணர்ச்சி வயப்

படாது அறிந்துகொள்ள முற்படுகிறார். முடிந்தவரை பிறருடைய துன்பங்களைத் தீர்த்துவைக்க முனைகிறார்.

9. தன்முனைப்புச் செயல் ஊக்கமளித்தல்

தலைமை பண்பினை அடைய வேண்டுமென்ற எழுச்சி ஒவ்வொரு நபரின் உள்ளத்திலிருந்தும் தாமாகவே எழுதல் வேண்டும். புறச்செயல் ஊக்கமளித்தல் ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் தேவைப்படினும்கூட தன்முனைப்புச் செயல் ஊக்கமளித்தலே நிரந்தரமானது; பயனளிக்கக்கூடியது. எனவே ஒவ்வொருவரும் தாமகவே விழைந்து பணிபுரிந்தால்தான் திறமைமிக்க தலைவராகும் வாய்ப்பினை ஏற்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.

10. விளக்கும் ஆற்றல்

ஒரு தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு அஃதாவது, கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டியாக இருத்தல் வேண்டும் என்பதுடன் கூட அவர்களை இயக்கும் பணியினையும் மேற்கொள்கிறார். எனவே, அவர் தெளிவாகப் பேசும திறமையினையும் எழுதும் திறமையினையும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். அவர் பிறருடைய கருத்துகளைச் சுருக்கிக் குறிப்பிடும் பொறுப்பினையும் பிறருடைய அறிக்கைகளிலிருந்து முக்கியக் கருத்துகளைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளார். இப் பணிகள் செம்மையாகச் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளார். இப்பணிகள் செம்மையாகச் செய்யப்பட, ஒரு தலைவர் விளக்கும் ஆற்றல் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

11. கற்பிக்கும் ஆற்றல்

ஒரு சிறந்த தலைவர் ஒரு சிறந்த ஆசிரியரெனக் கருதப் படுகிறார். கற்பித்தல்மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைப் பிறர் அறியச் செய்ய முடிகிறது என்பதுடன் கூட இதன்மூலம் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் கீழ்ப்பணியாளர்களை ஊக்குவித்து முன்னேற்றமடையச செய்ய முடிகிறது. ஒரு தலைவர் பிறரிடம் வினாக்கள் எழுப்பி அவைமூலம் ஆணைகளுக்குப் பதிலாகப் பல்வேறு பணிகள் குறித்துத் தமது கருத்துகளைத் தெரிவிக்கும் பொழுது ஆசிரியர் நிலையினை எய்துகிறார். கீழ்ப்பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கும் பொழுதும் இயக்குவிக்கும் பொழுதும் செய்த தவறுகளைச் சுட்டிக்காட்டித் திருத்த முற்படும் போதும் தலைவர் ஓர் ஆசிரியர் ஆகவே கருதப்படுகிறார்.

12. தோழமை சார்ந்த பண்பு

ஒரு சிறந்த தலைவர் பிறரை நன்கு புரிந்துக்கொள்ளும் திறமை படைத்தவராக இருக்கவேண்டும். அவர்களுடைய

வலிமை, ஆற்றல் ஆகியவற்றை அறிந்து கொள்ளும் திறமை படைத்தவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்; பிறருடன் இணைந்து பணிபுரிந்து அவர்களுடைய நம்பிக்கையைப் பெற முயல்தல் சிறந்த தலைவருக்கான தன்மைகளுள் ஒன்றாகும்.

13. பொறுப்புணர்ச்சி

ஒரு தலைவர் தம் நிலைக்குரிய பணிகளையும் பொறுப்புகளையும் நன்குணர்ந்திருத்தல் வேண்டும். பொறுப்புகளைப் பிறர்மீது சுமத்தும் தன்மை கொண்டவராக இருத்தல்கூடாது. முக்கியப் பணிகள் குறித்த முடிவுகளைத் தாமே நேரடியாகச் செய்தல் இன்றியமையாததாகும். ஒரு தலைவர் பிற பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையினைப் பெற்றிருக்கிறார். அதே நேரத்தில் அப் பணியாளர்களின் பணித்தன்மைக்குத் தலைவரே பொறுப்பாளியாகிறார். உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் தம்முடைய பணிகளில் சிலவற்றினைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு ஒரு தலைவர் பகிர்ந்து கொடுப்பதில் தவறு ஏதுமில்லை. ஆனால், அவ்வாறு பகிர்ந்து கொடுக்கப்படும் பணிக்குரிய பொறுப்புத் தலைவரையே சாரும்.

14. ஒருங்கிணைக்கும் திறன்

எல்லாப் பணிகளையும் தலைவர் நேரடியாகச் செய்வது என்பது இயலாததாகும். 'எல்லாவற்றையும் நானே' என்பது சிறந்த தலைமைக்குரிய கோட்பாடன்று. எல்லா நடவடிக்கைகளையும் தாமே செய்ய முற்படும் தலைவர் தோல்வி காணும் தலைவராகக் கருதப்படுவார். பிறரை ஊக்குவித்து அவர்கள் மூலம் பணிகளைப் பெறுவதே சிறந்த தலைமைக்கான எடுத்துக் காட்டாகும். ஒரு தலைவர் தம்முடைய நடத்தையின் வாயிலாகவும் திறமையின் வாயிலாகவும் பிறரை ஊக்குவித்தல் இயலும்.

பிறரை ஊக்குவிக்கும் திறமை பெற்றிருப்பதும்கூட, பல பணியாளர்களின் பணிகளை ஒருங்கிணைக்கும் திறனையும் ஒரு தலைவர் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளருடைய பணியும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்தும் வகையில் அமைந்து இருத்தல் வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளரும் தம்முடைய முழுத் திறனையும் பயன்படுத்தினால் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக எய்த இயலும். ஒரு தலைவர் தம்முடைய அன்பினாலும் பாசத்தினாலும் தமது கீழ்ப்பணியாள்களின் சிக்கல்களை நன்கு அறிந்து, அவற்றை உரிய முறை

யில் தீர்த்து, அவர்கள் நலனைப் பேணிக் காப்பதன் வாயிலாக மேற்குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை எய்தும் வகையில் அவர்களை ஊக்குவிக்க முடிகிறது.

வினாக்கள்

1. தலைமை என்றால் என்ன ? இதன் முக்கியத்துவத்தினை விளக்குக,
2. தலைமையின் சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க.
3. ஒரு தலைமையின் அடிப்படைகள் யாவை ?
4. தலைமைக்கான ஆதாரங்களை விவரிக்க.
5. தலைமையின் பணிகளை விளக்குக.
6. தலைமையை உரிய முறையில் வகைப்படுத்துக.
7. ஒப்பிடுக :
   (அ) நேர்முகத் தலைமை. நேர்முகமற்ற தலைமை,
   (ஆ) முறைப்படியான தலைமை, அதிகார முறையற்ற தலைமை.
   (இ) ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய தலைமை, மக்களாட்சித் தலைமை.
8. தலைமையின் நன்மைகளை விளக்குக.
9. தலைமையின் இயல்புகள் யாவை ?

19. ஒழுங்குமுறை

ஒழுங்குமுறையற்ற ஒரு நிறுவனம் பொதுவாக, செயற்படுதலென்பது இயலாததாகும். குறுகிய காலத்தில் அது போன்ற நிறுவனம் இலாபத்துடன் செயற்படினும் நீண்ட காலத்திற்கு அது நிலைத்து நிற்காது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் யாவரும் செயலாட்சித் தலைவர் முதற்கொண்டு அடிப்படை ஊழியர் ஈறாக எல்லோரும் ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப்பிடித்தல் இன்றியமையாததாகும். ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப்பிடித்தச் செய்தல் ஒரு நிறுவனத் தலைவரின் பணிகளுள் ஒன்றாகும். ஒழுங்கு முறையினைக் கடைப்பிடிப்பதன் வாயிலாக ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாள்களும் செயல் ஊக்கமளிக்கபடுகின்றனர். பல பணியாள்கள் ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப் பிடிக்கும் நிறுவனத்தில் மிகத் திறமையுடன் பணிபுரிகின்றனர். ஒவ்வொரு பணியாளரும் தம்முடைய நிலை என்ன? தம்மிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது? என்பன போன்றவற்றை அறிந்துகொள்ள முற்படுகிறார். பணியாளர்களுடைய மன நிறைவும் உற்பத்தித் திறனும் ஒழுங்குமுறையின் வாயிலாகக் கூடுதலாக்கப்படுகின்றன. ஒழுங்குமுறை என்பதற்குப் பல்வேறு வல்லுநர்கள், பல்வேறு கருத்துகளைக் கொடுத்துள்ளனர். இருப்பினும் சுருக்கமாக, ஒரு நிறுவனத்தின் ஏற்றுக்கொள்ளப் பட்ட விதிமுறைகள், சட்டதிட்டங்கள், பழக்கவழக்கங்கள் ஆகியவற்றையொட்டி செயற்படுவதே ஒழுங்குமுறையெனக் குறிப்பிடலாம்.

ஒழுங்குமுறையின் வகைகள்

ஒழுங்குமுறையினைக் கீழ்க்கண்ட இரண்டு முறைகளின்படி வகைப்படுத்தலாம் :

(1) தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறை.

(2) செயற்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறை.

1. தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறை

தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறையில், ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கைகளை ஒரு நபர் தாமே மேற்கொள்கிறார். இந்தத் தன்முனைப்புச் செயல் ஊக்குவிப்பிற்கு வழிவகுக்கிறது. தன்முனைப்பு ஒழுங்கு முறையில் பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளைத் தாங்களே கட்டுப்படுத்திக்கொண்டு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடையப் பாடுபடுகின்றனர். சுயநலனை மறந்து, பொதுநலனுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனர்; இட்ட பணிகளை இனிதே முடிக்க விழைகின்றனர்; தங்களைத் தாங்களே கட்டுப்படுத்திக் கொள்கின்றனர். அப்பணியாளர்கள் அவ்வாறு நடக்க அவர்களுடைய மேற்பணியாளர்கள் அவர்களுக்கு வழிகாட்டிகளாக அமைகின்றனர்.

2. செயற்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறை

தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறைக்கு எதிர்மாறாக அமைவதே செயற்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறையாகும். பணியாளர்கள் மேற்பணியாளர்களின் ஆணையின் அடிப்படையிலும் தண்டனைக்கு பயந்தும் நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளையும் பழக்கவழக்கங்களையும் கடைப்பிடிப்பார்களேயானால் அத்தகைய ஒழுங்குமுறையினைச் செயற்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறை என்று கூறுகிறோம். இத்தகைய ஒழுங்குமுறை கீழ்ப்பணியாளர்களால் விரும்பி ஏற்றுக் கொள்ளப்படுவதன்று. மேற்பணியாளர்களால் செயற்படுத்தப் படுவதாகும். அஃதாவது, பயத்தின் அல்லது தண்டனையின் அடிப்படையில் கட்டாயமாகப் புகுத்தப்படுவதாகும். இத்தகைய ஒழுங்குமுறையில் பணியாளர்கள் குறைந்த அளவு பணியினையே செய்து முடிக்க விழைகின்றனர்.

தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறையினையும் செயற்படுத்தப்படும் ஒழுங்குமுறையினையும் ஒப்பிடுமிடத்துத் தன்முனைப்பு ஒழுங்கு முறையே சாலச் சிறந்தது என அறியலாம். ஆனால், ஒரே நிறுவனத்தில் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் செயற்படுத்தப்படும் ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய அவசியமும் எழக்கூடும்.

தலைவரும் ஒழுங்குமுறையும்

நிலையாயிருத்தல் சிறந்த ஒழுங்குமுறைக்கு அவசியமானதாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு தலைவர் எவ்வாறு நடந்துகொள்வார் என்பது குறித்து ஊகித்துக்கொள்ளுதல் கூடாது. தலைவர் ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப்பிடிக்க பிற

பணியாளர்களுக்கு விளக்கமும் கருத்துரையும் வழங்குதல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக. 'இதனைச் செய். ஏனெனில்...... ....உரிய விளக்கத்தினைக் கொடுத்தல் வேண்டும். ஆட்சி ஆதிக்க முறைப்படி 'இதனை நீ செய். இல்லையேல் இதே பணியினைச் செய்ய நான் உன்னை வற்புறுத்துவேன்', என்று கூறுதல் பணியாளர்களின் மனப்பண்பினைப் பாதிக்கிறது. எனவே, அவர்கள் குறைந்த அளவுப் பணியினையே செய்ய விழைகின்றனர். மேலும் இந்நிலை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு பணியாளர்களிடமிருந்து எதிர்ப்பினையும் உண்டாக்கலாம். தகுந்த பணியினைப் பணியாளர்களுக்கு அளிக்காதிருத்தல் ஒழுங்கின்மைக்கு வழிவகுக்கக்கூடும். ஏனெனில், விருப்பமில்லாப் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் பிரச்சினைக்குரிய பணியாளர்களாக மாறுகின்றனர். அவர்கள் மீது பல்வேறு ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள் எடுக்கவேண்டிய அவசியம் ஏற்படலாம். பல பணியாளர்கள் தங்கள் குடும்பப் பிரச்சினைகளுடன் நிறுவனத்திற்கு வருகின்றனர். எனவே, இது போன்ற நிலைகளினால் ஏற்படும் சிக்கல்களை நீக்கும் பொருட்டுத் தலைவர், பணியாளர்களின் தன்மைக்கேற்ற பணிகளை அளித்தல் வேண்டும். பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க விழைதல் வேண்டும்.

ஒழுங்குமுறையின் முக்கியத்துவம்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் ஒழுங்கு முறைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து அதனைக் கடைப் பிடித்தல் வேண்டும்.

1. ஒழுங்குமுறையின்றி எந்தவொரு நிறுவனமும் செயற்படுதல் என்பது இயலாது. நிறுவனத்தில் குழப்பமும் கொந்தளிப்புமே நிகழும். ஒழுங்குமுறையின் வாயிலாகவே ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையாக அமையப்பெறுகின்றன. ஒரு நிறுவனம் தனது முன்னேற்றத்தினைக் காண முடிகிறது.

2. ஒழுங்குமுறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் முழு மனநிறைவு எய்துகின்றனர்.

3. ஒழுங்குமுறை ஒரு நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளாக அமைந்து எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் வழிகாட்டுகிறது. ஒழுங்கு முறையினை மீறும் பணியாளர்கள் மீது ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு ஒழுங்கில்லாப் பணியாளர்கள்மீது ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கைகள் எடுக்கப் பெறுவதால் அப் பணியாளர்கள் திருந்த ஒரு வாய்ப்பேற்படுவதுடன்கூட, இதர பணியாளர்களும் மறைமுகமாக எச்சரிக்கப் படுகின்றனர்.

4. ஒழுங்கு முறையினைக் கடைப்பிடித்தல் நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட அவசியமானதாகும். ஒழுங்கு முறையினை வெறுத்தலென்பது மனித இயல்பன்று. அதற்கு மாறாக ஒழுங்குமுறை கொண்ட நிறுவனத்தின் பணியாற்று வதையே எல்லோரும் விரும்புகின்றனர். சிறந்த ஒழுங்குமுறை, பணியாளர்களின் வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் ஆதாரமாக அமைகிறது. இக் காலத்து நிறுவனங்களில் அச் சுறுத்தலின் வாயிலாக ஒழுங்குமுறை செயற்படுத்தப்படுவதில்லை பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே ஏற்படும் கருத்து ஒற்றுமையின் வாயிலாக ஒழுங்குமுறையை ஒரு நிறுவனத்தில் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும்.

ஒழுங்கின்மைக்கான காரணங்கள்

ஃபெயால் என்பவருடைய கருத்துப்படி ஒழுங்குமுறை என்பது தலைவருடைய தன்மையைப் பொறுத்துள்ளது.. மேலாண்மைத் தவறுகளின் காரணமாகவே எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் ஒழுங்கின்மை பரவுகிறது. கீழ்க்கண்டவை ஒழுங்கின்மைக்கான முக்கியக் காரணங்களாகக் கருதப்படு கின்றன. அவையாவன:

1. பணியாளர்களின்தவறுகளுக்காகப் பணியாளர்களின்மீது எடுக்கப்படும் ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கை ஒரே நிலையானதாக இருத்தல் வேண்டும். சந்தர்ப்பத்திற்கேற்பவும் ஒழுங்கு முறை நடவடிக்கையெடுக்கப்படும். பணியாளர்களுக்கேற்பவும் ஒழுங்கு முறை நடவடிக்கைகளின் தன்மை மாறுபடுமேயானால் நிறு வனத்தின் எதிர்கால ஒழுங்குமுறை பாதிக்கப்படலாம். எனவே, எவ்விதப்பாகுபாடுமின்றி எல்லாப் பணியாளர்கள் மீதும் தவறுகளுக்கேற்ப ஒரே மாதிரியான ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுத்தல் வேண்டும்.

2. பணியாளர்களுடைய தெரிந்த குறைபாடுகளை உடனுக்குடன்களைய முற்படுதல் வேண்டும். இல்லையேல், மனக்கசப்பும் வெறுப்பும் ஏமாற்றமும் அடைந்த பணியாளர்கள் பணியில் நாட்டம் கொள்ளாது நிறுவனத்தின் ஒழுங்கின்மைக்குக் காரணமாய் அமைவர்.

3. நிறுவனத்தின் மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் விதி முறைகளைப் பேணிப் பாதுகாப்பவர்கள். ஆகையால், அவர்களே விதிமுறைகளைக் கடைப்பிடிக்கத் தவறினால்,இதர பணியாளர்

களும் விதிமுறைகளைக் கடைப்பிடிக்கமாட்டார்கள். எனவே, இந் நிலை ஒழுங்கின்மைக்கு வழிவகுக்கிறது.

4. மேலாளர் திறமையற்றவராகவும் இதர பணியாளர் களைக் கட்டுப்படுத்தும் திறமையற்றவராகவும் இருப்பின் நிறுவனத்தில் ஒழுங்கின்மை நிலவக்கூடும்.

5. பணியாளர்களின் விருப்பத்திற்கேற்பப் பணி ஒதுக்கப் படாததும் பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுக்கப்படும் பொழுது நேர்மையைக் கடைப்பிடிக்காததும் ஒழுங்கின்மைக்கு வழிவகுக்கிறது.

6. நிறுவனத்தின் விதிமுறைகள் சரிவரத் தீட்டப்படாததும் அல்லது தீட்டப்பட்ட விதிமுறைகள் பணியாளர்களுக்கு உரிய முறையில் விளக்கப்படாததும் ஒழுங்கின்மைக்கு அடுத்த காரண மாகும்

7. பணியாண்மையர் குழு மதிப்புணர்ச்சிக் கோட்பாட்டி னைக்கடைப்பிடிக்காது பணியாளர்களைப் பிரித்தாளும் சூழ்ச்சி யினைக் கடைப்பிடிப்பார்களேயானால், இஃது ஒழுங்கின்மைக்கு வழிவகுக்கிறது. பிரித்தாளும் சூழ்ச்சி சிறிது காலம் வரை பயன் அளித்தாலும்கூட காலம் செல்லச்செல்ல அஃதாவது, அச்சிறிது காலத்திற்குப்பிறகு பணியாளர்கள்எல்லோராலும் முழுமையாக வெறுக்கப்படுகிறது. எனவே, நிறுவனம் ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு செயற்பட முடியாத நிலையினைக்கூட அடையலாம்.

8. பணியாளர்களின் பணிகள் உரிய முறையில் மேற்பார்வை யாளர்களால் மேற்பார்வை செய்யப்படாததும் ஒழுங்கின்மைக்கு அடுத்த ஒரு காரணமாகும்.

9. பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளையும் சொந்த இடர்ப்பாடுகளையும் மேலாளர்கள் தீர்த்துவைக்க விழையாதது ஒழுங்கின்மைக்கான இறுதிக் காரணமாகும்.

ஒழுங்குமுறை கடைப்பிடிப்பதற்கான வழிமுறைகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் ஒழுங்குமுறை நிலைத்து நிற்கவேண்டுமே யானால், அந் நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட வழிமுறைகளைக் கடைப் பிடித்தல் வேண்டும். அவையாவன :

1. நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரும் இதர மேலாளர்களும் தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறைக் கோட்பாட்டி னைக் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும்.

2. சூழ்நிலைக்கேற்றவாறும் தவறு செய்த பணியாளர்களுக்கேற்றவாறும் வெவ்வேறு வகையான ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கைகளின்றி, எல்லாச் சந்தர்ப்பத்திலும் செயற்படுத்தும்வகையிலும் தவறு செய்யும்எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் பொருந்தும் வகையிலும் ஒரே மாதிரியான விதிமுறைகள் தீட்டப்படுதல் வேண்டும்.

3. பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளுக்கு உடனுடக்குடன் தீர்வு காண முற்படுதல் வேண்டும்.

4. திறமைமிக்க நபர்களே நிறுவனத்தின் மேலாளர்களாகப் பதவியிலமர்த்தப்படுதல் வேண்டும்.

5. பணியாளர்களின் விருப்பத்திற்கேற்றவாறு அவர்கள் பணியில் அமர்த்தப்படுதல் வேண்டும்.

6. பதவி உயர்வு கொடுப்பதில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

7. தெளிவான ஒழுங்குமுறை விதிகள் தீட்டப்படுதல் வேண்டும்.

8. குழு மதிப்புணர்ச்சிக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

9. ஒழுங்குமுறை விதிகளைக் கடைப்பிடிக்காத பணியாளை முதல் நிலையிலேயே தண்டித்தல் கூடாது. அவருக்கு உரிய எச்சரிக்கையைக் கொடுத்தல் வேண்டும். முதல்நிலையிலேயே தண்டிக்கப்படும் பணியாளர் தம்மைத் திருத்திக்கொள்ள முற்படுவதில்லை. மேலும், தண்டனையிலிருந்து தப்பும் வகையில் குறைந்த அளவுப் பணியினை மட்டுமே செய்ய முற்படுகிறார். எனவே, தவறு செய்யும் பணியாளர்களுக்கு ஆரம்பநிலையிலேயே தண்டனை கொடுப்பதைவிட எச்சரிக்கை கொடுப்பது உரிய பயனை அளிக்கவல்லது.

10. ஒழுங்குமுறைக்கான விதிகள் மேலாளர்களால் மட்டும் தீட்டப்படுதல் கூடாது. மேலாளர்கள். பணியாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்த பிறகே ஒழுங்குமுறை விதிகளைத் தீட்டுதல் வேண்டும்.

11. சிறிய ஒழுங்கின்மை நடவடிக்கைகள் கீழ்நிலையில் உள்ள மேற்பார்வையாளர்களால் முடிவு செய்யப்படலாம். ஆனால், பெரிய குற்றங்களாகக் கருதக்கூடிய ஒழுங்கின்மை நடவடிக்கைகள் செயலாட்சித் தலைவரால் முடிவு செய்யப்படுவது சாலச் சிறந்தது. செயலாட்சித் தலைவரின் பொறுப்பினைக் குறைக்கும் வகையில், இதுபோன்ற குற்றங்களுக்குத்

தீர்வுகாணத் தனிப்பட்ட முறையில் ஒழுங்குமுறைக் குழு ஒன்றனை நியமித்தல் நடைமுறையில் மிகமிகச் சிறந்ததாகும்.

12. ஒழுங்குமுறைக் குழு போதிய தகவல்களின்றி ஒரு குற்றச்சாட்டிற்கான தீர்வினைக் காணுதல் இயலாது. எனவே ஒரு குற்றச்சாட்டிற்கான முழு விவரங்களையும் ஒழுங்கு முறைக் குழுவிற்குத் திரட்டிக் கொடுக்கும் பொறுப்பினை ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளர் துறைக்குக் கொடுத்தல் வேண்டும்.

13. ஒவ்வொரு பணியாளரினுடைய முக்கியத்துவத்தைக் குறித்து அஃதாவது, அவரது பணி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்த எந்த வகையில் முக்கியமானது என்பதுபற்றித் தெளி வாக விளக்குதல் வேண்டும்.

14. ஒழுங்குமுறையற்ற பணியாளர்கள்மீது எடுக்கப்பட்ட ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கைகள் குறித்து நிரந்தரமான ஒரு பதிவேடு வைத்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

15. நிறுவனத்தில் தொழிலாளர் சங்கம் இயங்கி வருமே யானால், நிறுவனத்தில் ஒழுங்குமுறையை நிலைநாட்டும் வகையில் அச் சங்கத்தின் ஒத்துழைப்பை நாடலாம்.

வினாக்கள்

1. ஒழுங்குமுறைக்கு இலக்கணம் கொடுத்து அதன் அவசி யத்தை விளக்குக.
2. தன்முனைப்பு ஒழுங்குமுறை, செயற்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்கு முறை ஆகிய இரண்டனையும் ஒப்பிடுவதோடு இவற்றின் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் விளக்குக.
3. தலைவருக்கும் ஒழுங்குமுறைக்கும் உள்ள உறவென்ன?
4. ஒழுங்குமுறையின் நன்மைகள் யாவை?
5. ஒழுங்கின்மைக்கான காரணங்களை ஆராய்க.
6. ஒழுங்குமுறை கடைப்பிடிப்பதற்கான வழிமுறைகள் யாவை?

20. மனித உறவுகள்

மனித உறவுமுறைகளைச் செம்மைப்படுத்தும் வகையில் பல்வேறு நிறுவனங்கள் பல நடவடிக்கைகள் எடுத்துள்ளன. பழங்காலத்தில் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள், இதர உற்பத்திக் காரணிகளுடன் ஒப்பிடப்பட்டு அவற்றிற்குச் சமமாகவே கருதப்பட்டன. பணியாளர்களுக்குள்ளிருக்கும் மனிதத் தன்மையினை முற்காலப் பணியாண்மையர் உணர்ந்ததாகத் தெரியவில்லை. தவிர்க்க முடியாத காரணத்தினால் பணியாளர்கள் உற்பத்திக் காரணிகளில் ஒன்றாகக் கருதப் பட்டுப் பயன்படுத்தப்பட்டனர். ஆனால், காலப்போக்கில் பணியாளாகளைப்பற்றிய கருத்துச் சிறிது சிறிதாக மாறி, பணியாளர்களுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கவேண்டிய நிலை ஏற்பட்டது. நிலைமை மாறிமாறி இக் காலத்தில் பணியாளர்கள் தாங்கள் பணிபுரியும் நிறுவனங்களிலேயே கூட்டாளிகளாகும் நிலையை எய்தியுள்ளனர்.

பணியாளர்களுடைய நடத்தையைக் குறித்த மேலாண்மையின் கருத்துகளை அறியும் வகையில் இரண்டு எதிர்மாறான கருத்துகள் தற்புனைவுகளாகக் கருதப்பட்டுப் பணியாளர்கள் பணியாண்மையர் உறவு அலசி ஆராயப்பட்டது.

மேலாண்மை வல்லுநர்களில் ஒருவரான மெக்ரகர் (McGregor) நிறுவன உற்பத்தியில் மனித இனத்தின் முக்கியத்துவத்தைக் குறிப்பிடும் வகையில் மேற்குறிப்பிட்ட ஆராய்ச்சியில் இறங்கினார்.

மெக்ரகர் இரண்டு எதிர்மாறான கருத்துகளைத் தற்புனைவுகளாகக் கொண்டு தமது கோட்பாட்டினை விளக்கும் வகையில் முயன்றார். அவரது முதலாவது தற்புனைவு மிகவும் தன்னம்பிக்கையைக் கொண்ட கோட்பாடாகும். இக் கோட்பாட்டினை அவர் 'X' கொள்கையெனக் குறிப்பிட்டார். அவரது இரண்டாவது தற்புனைவு முதலாவது தற்புனைவுக்கு

நேர் எதிர்மாறானது. அஃதாவது, தோல்வி மனப்பான்மை கொண்டதாகும். இக்கோட்பாட்டினை அவர் 'Y' கொள்கை யெனக் குறிப்பிட்டார்.

'X' கொள்கை

'X' கொள்கையினைக் கடைப்பிடிக்கும் மேலாளருடைய மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள தற்புனைவு களின் அடிப்படையில் வரையப்பட்டவையாகும். அவையாவன:

(அ) நடைமுறையில் ஒவ்வொரு மனிதனும் பணிபுரிதலை வெறுக்கிறான். முடியுமானால் பணிபுரிதலைத் தவிர்க்கவும் முயல்கிறான்.

(ஆ) இவ்வாறு ஒவ்வொரு மனிதனும் அஃதாவது, ஒவ் வொரு பணியாளும் பணிபுரிவதை வெறுப்பதாலும் அல்லது தவிர்க்க முயல்வதாலும் அப் பணியாளைப் பணிபுரியக் கட்டாயப்படுத்தும் நிலை அல்லது இயக்குவிக்கும் நிலை அல்லது கட்டுப்படுத்தும் நிலை எழுகிறது. அச்சுறுத்தலின் வாயிலாகவே பணியாளர்களிடமிருந்து பணி பெறப்படுகிறது. அஃதாவது, சரிவரப் பணிபுரியாவிடின் பணியாளர்கள் தண்ட னைக்குள்ளாவார்கள் என்ற அச்சுறுத்தலின் காரணமாகவே பணிபுரிகின்றனர்.

(இ) சராசரிப் பணியாளர் ஒவ்வொருவரும் பிறர் தம்மை இயக்குவிப்பதன் வாயிலாகவே பணிபுரிய விரும்புகின்றனர். பணியாள் பொறுப்பினை ஏற்றுக்கொள்ள விரும்புவதில்லை; பணியில் தொடர்ந்திருப்பதையே விரும்புகிறார்.

'X' கொள்கைக்கான காரணங்களும் அதன் விளக்கங்களும்

பெருவாரியான உற்பத்தியே இக் காலத்தின் கொள்கை யாகும். எனவே, தொழிற்சிறப்பீடுபாடு, இயந்திரமயமாக்கல் போன்ற பெருவாரியான உற்பத்திக்கான உத்திகள் கையாளப் படுகின்றன. ஒவ்வொரு பணியாளனுடைய பணியும் தனித் தனியாகக் கையாளப்படுகின்றது. பணியாளுக்குக் கொடுக்கப் படும் உரிமை, பணியாளின் தன்முயற்சித் திறன் ஆகியவை குறைக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் விதிமுறை களைக் கடைப்பிடித்தல், பணிவு, மேற்பணியாளர்களைச் சார்ந்திருத்தல் ஆகிய கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படு கின்றன. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்தும்பொருட்டுப் பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் கொடுக்கப்பட்டு ஊக்குவிக்கப் படுவர் அல்லது தண்டனைக்குள்ளாக்கப்படுவர் என அச்சுறுத் தப்படுகின்றனர். இந் நிலையினால் பெரும்பாலான பணியா

ளர்கள் வெறுப்பும் மனக்கசப்பும் ஏமாற்றமும் அடைகின்றனர். எனவே, நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கு எதிராகப் பாடுபட விழைகின்றனர். இந் நிலைமையைத் தடுக்கும் வகையில் மேலாளர்கள், பணியாளர்களை மேலும் அதிகமாகக் கட்டுப்படுத்த முயல்கின்றனர். இதனால், பணியாளர்கள் மேலும் வெறுப்படைகின்றனர். இந் நிலை தொடர்வதன் வாயிலாக 'X' கொள்கையின் தற்புனைவுகள் உறுதியாக்கப்படுகின்றன.

எனவே, 'X' கொள்கையும் அதன் தற்புனைவுகளும் இக் காலத்துத் தொழில்நிறுவனங்களின் தன்மைகளைப் படம்பிடித்துக் காட்டுகின்றன என்று கூறின் அது மிகையாகாது. ஆனால், 'X' கொள்கை மனிதனைப்பற்றிய முழுவிவரங்களை அஃதாவது மனிதனுடைய இயற்கையான தன்மைகளை உரிய முறையில் விளக்கவில்லை. மெக்ரகர் கூறியது போன்றே 'X' கொள்கை மிகவும் அரிதான முறையில் பொருந்தும் கொள்கையாகும். எனவேதான், அக்கொள்கை மனிதர்களைப்பற்றிய, பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படாத தற்புனைவுகளைக் கொண்டதெனக் கூறப்படுகிறது.

பொதுவாக, இளைஞர்கள் மேலும் மேலும் பலவற்றை அறிந்துகொள்ள வேண்டுமென்ற அவா உள்ளவர்கள் என்பதனை மேலாண்மை அறிந்துகொண்டுள்ளது. ஆனால், சராசரி மனிதன் தன்னுடைய வளர்ச்சியினை ஒரு நிலையில் நிறுத்திக் கொண்டு மேலும் வளர்வதை விரும்புவதில்லை என்பது பொதுக் கருத்தாகும். 'X' கொள்கை இப் பொதுக் கருத்தின் அடிப்படையில் தீட்டப்பட்டதாகும். இக் காரணத்தினால்தான் மேலாளர்கள் பணியாளர்களிடம் எவ்வளவு இரக்க மனப்பான்மை கொண்டிருப்பினும் அஃது எதிர்பாக்கும் விளைவுகளைப் பெறுவதில்லை. ஏனெனில், மேலாண்மை, மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பொதுக் கருத்தின்கீழ்ப் பணிபுரிகிறது. அதனை மாற்றிக்கொள்ள விழைவதில்லை.

மெக்ரகருடைய முயற்சியினைத் தொடர்ந்து பல வல்லுநர்கள் மனித நடவடிக்கைகளைப்பற்றி ஆராய முற்பட்டனர். எனவே, அந் நடவடிக்கைகளைப்பற்றிய விவரங்கள் மேலும், ஆராயப்பட்டன. செயின் (Schein) என்ற வல்லுநர் மனிதனைப் பற்றிய மூன்று கருத்துகளைக் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள வகையில் விளக்குகிறார்.

1. ஒவ்வொரு மனிதனும் பொருளாதார ஊக்குவிப்பின் அடிப்படையில் செயல் ஊக்கம் அளிக்கப்படுகின்றான். எனவே, முடிந்தவரை மிகக் கூடுதலான ஊதியம் ஈட்ட முயல்கிறான்.

2. பொருளாதார ஊக்குவிப்பு, அமைப்பின் கட்டுப்பாட்டில் இருப்பதால் மனிதன் நிறுவனத்தால் கட்டுப்படுத்தப் படுகிறான்.

3. மனிதனுடைய முயற்சிகள் பகுத்தறிவுக்கு முரண்பாடானவை. எனவே, மனிதன் எப்போதும் சுய நலத்திற்காகவே பாடுபடுகிறான்; சுயநலம் குறித்தே சிந்திக்கிறான். அவ்வாறு மனிதன் சுயநலத்திற்காகப் பாடுபடுவதனையும் சுயநலம் குறித்துச் சிந்திப்பதனையும் தடுக்கவேண்டும். மனிதனுடைய இத்தகைய உணர்ச்சிகளையும் சிறப்பியல்புகளையும் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் நிறுவனத்தின் அமைப்பு இருத்தல் அவசியமாகும்.

'Y' கொள்கை

மனித நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் மேலும் ஆராய்ச்சியினைத் தொடர்ந்த மெக்ரகர், 'X' கொள்கைக்கு முற்றிலும் மாறான தற்புனைவுகளின் அடிப்படையில் மற்றொரு கொள்கையினைப் புனைந்து, அதற்கு 'Y' கொள்கையெனப் பெயரிட்டுள்ளார். எனவே, 'Y' கொள்கை 'X' கொள்கைக்கு முற்றிலும் மாறுபட்டதாகும். 'Y' கொள்கை கீழ்க்கண்ட தற்புனைவுகளைக் கொண்டதாகும்.

1. சராசரி மனிதன் பணிபுரிவதையே விரும்புகிறான்; பணியினை வெறுப்பதில்லை; பணியினைப் பொதுவாக விரும்பி ஏற்கிறான் நிறுவனத்திலுள்ள கட்டுப்பாட்டுத் தன்மைகளுக்கேற்பப் பணி, மனநிறைவு கொடுக்கும் ஒரு சாதனமாகவோ தண்டனைக்குரிய ஒரு நிலையாகவோ அமையலாம். கட்டுப்பாடு அதிகம் இன்றிச் செயலாற்றும் நிலையில் பணியாளர்கள் மனநிறைவெய்துகின்றனர். கட்டுப்பாடு அதிகமுள்ள நிலையில் மனநிறைவு பெறாததுடன் பணியினை ஒரு தண்டனையாகக் கருதுகின்றனர். எனவே, முடிந்தவரை அதனைத் தவிர்க்க முயல்கின்றனர்.

2 புறக்கட்டுப்பாடு, தண்டனை, அச்சுறுத்தல் போன்ற முறைகள் மூலம் பணியாளர்களை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எய்தும் வகையில் தூண்டவேண்டிய அவசியமில்லை, ஏனெனில், ஒவ்வொரு மனிதனும் சுயக் கட்டுப்பாடுடன் தன்னைத்தானே இயக்கிக்கொண்டு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முயற்சிக்கிறான்.

3. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய விழைவதன் மூலம் ஒவ்வொரு மனிதனும் தன்னுடைய தன்முனைப்பு உணர்ச்சியினைப் பூர்த்தி செய்துகொள்கிறான். எனவே, நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் எய்தப் பெறுவதும் ஒரு மனிதனுடைய தன் முனைப்பு உணர்ச்சி நிறைவேறப் பெறுவதும் ஒன்றோடொன்று பிணைந்து இருப்பதால் வெளிப்புறத் தூண்டுகோலின்றித்தானே பணியில் ஈடுபடுகிறான்.

4. சராசரி மனிதன் சாதாரணமாகப் பொறுப்பினைஏற்றுக் கொள்ள முற்படுகிறான். பொறுப்பினைத் தட்டிக் கழித்தல், அவாவின்மை ஆகியவை மனிதனுடைய பொது இயல்புகளல்ல. ஒருசிலர் செயலறிவு காரணமாகப் பெறும் சிறப்புகளேயாகும்

5. நிறுவனத்தைப்பற்றிய பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காணும் திறமை எல்லா மக்களிடமும் பதிந்துள்ளது.

6. இக்காலத் தொழில்உலகில் சராசரி மனிதனுடைய தொழில் அறிவுகூட முற்றிலும் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை.

மெக்கருடைய மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கருத்துகளுக்கொப்ப எல்டாம் மாயோ என்ற வல்லுநர் கீழ்க்கண்ட கருத்துகளை வெளியிட்டுள்ளார்.

1. மனிதன் சுயநலத் தேவைகளினால் ஊக்குவிக்கப்படுகிறான் என்பதனைவிட சமூகத் தேவைகளினால் ஊக்குவிக்கப் படுகிறான் என்பது சாலப் பொருந்தும்.

2. பணி என்பதனுடைய பொருள் முற்றிலும் மாறுபட்டு விட்டது. எனவே, தொழிற்புரட்சியின் அடிப்படையில் பணி என்னும் சொல்லிற்குப் புதிய பொருள் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

3. மனிதன் மேலாண்மையின் கட்டுப்பாட்டினால் இயக்குவிக்கப்படுகிறான் என்பதனைவிட, சமுதாயத் தேவைகளினால் ஊக்குவிக்கப்படுகிறான் என்பது முற்றிலும் பொருந்தும்.

4. ஒரு மேலாளர் தமதுகீழ்ப்பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளுக்கு எந்த அளவிற்குத் தீர்வு காணுகிறாரோ, எந்த அளவிற்கு அவர், அவர்களுடைய கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றுகிறாரோ, எந்த அளவிற்குக் கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்கிறாரோ அந்த அளவிற்குக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் மேலாளருக்குக் கட்டுப்பட்டு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய விழைகின்றனர்.

'Y' கொள்கையினை ஏற்றுக்கொள்ளும் வல்லுநர்கள் பழமையான உத்திகளைக் கையாளுவதே 'X' கொள்கையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் காணப்படும் குறைபாடுகளுக்கு முக்கியக் காரணமாகுமெனக் குறிப்பிடுகின்றனர். 'X' கொள்கையில் காணப்படும் மனித இயல்புகள் இயற்கையான இயல்புகளல்ல; ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையினால் ஏற்படும் இயல்புகளே எனக் கருத்துத் தெரிவிக்கின்றனர். 'Y' கொள்கையின் அடிப்படையில் பெரும்பாலான மேலாளர்கள் தங்கள் கருத்துகளை முற்றிலும் மாற்றிக் கொள்ளக்கூடிய நிலையில் உள்ளனர். பணியாளர்களின் திறமைகளை வளர்க்கும் கொள்கையினையும் பணியாளர்களுக்கு மனநிறைவு கொடுக்கும் கோட்பாடுகளையும் மேலாண்மை கடைப்பிடித்தல் இன்றியமையாததாகும்.

'Y' கொள்கையின் குறைபாடுகள்

'Y' கொள்கை, பணியாள்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே ஏற்படும் கருத்துவேறுபாடுகளுக்கான காரணங்களை அலசி ஆராய்கிறது. மேலும், பல வல்லுநர்கள், 'Y' கொள்கையில் உள்ள நன்மைகளினாலும் 'Y' கொள்கை பணியாளர்களுக்கு முழு உரிமை கொடுப்பதனாலும் 'Y' கொள்கையினையே எல்லா நிறுவனங்களும் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமெனப் பரிந்துரை செய்கின்றனர், இருப்பினும், 'Y' கொள்கையிலும் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடுகள் உள்ளன.

1. 'X' கொள்கை போன்றே 'Y' கொள்கையும் பொதுவாகச் செயற்படுத்தப்படும் தன்மையினைப் பெற்றிருக்கவில்லை. அஃதாவது, இக் கொள்கையும் தனிமுறை சார்பற்ற தன்மையினைப் பெற்றிருக்கவில்லை.

2. ஏட்டளவில் சுய உரிமை, சுயக்கட்டுப்பாடு போன்றவை நன்மை பயப்பனபோல் தோன்றுகின்றன இக் கோட்பாடுகள் சில பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரைதான் உரிய பயனை அளிக்கின்றன. ஆனால், பெரும்பாலான பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை இக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்தல் நிறுவனத்திற்குப் பயன் தருவது இல்லை மேலும், ஒருசில பணியாளர்கள் இக் கோட்பாடுகளை விரும்புவதே இல்லை. 'Y' கொள்கையின் அடிப்படையிலான முழுத் தன்னுரிமையினைச் சிலர் ஏற்றுக்கொள்ளவே மறுக்கின்றனர். முழுத்தன்னுரிமை பொதுவாக, எல்லோராலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படாத கருத்து என்பதுமட்டுமன்றி, இக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதால் ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில்

நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் நிறைவேற முடியாமல் போக லாம். எனவே, பணியாளர்களுக்கு முழு உரிமை அளித்த லென்பது அவ்வளவு உகந்தது அன்று.

பணியாளர்கள் செம்மையாகப் பணிபுரிய அவர்களுக்கு உரிமை கொடுத்தல் வேண்டும். ஆனால், கட்டுப்பாடற்ற முழு உரிமை கொடுத்தலென்பது அவ்வளவு சிறந்ததன்று. ஒரு குறிப்பிட்ட அளவுவரைதான் தன்னுரிமை கொடுத்தல் வேண் டும். அந்த அளவு என்னவென்பதனைப் பொதுவாகக் குறிப் பிடுதல் இயலாது. பணியாளரின் தன்மைக்கேற்பவும் நிறுவனத் தின் தன்மைக்கேற்பவும் அந்த அளவு நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

3. பெருவாரியான உற்பத்தியினால் தொழில் சிறப்பீடு பாடு, இயந்திர மயமாக்கல், நிலைப்படுத்தப்படுதல் போன்ற கோட்பாடுகள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தாலும் கடைப்பிடிக் கப்படுகின்றன. இக் கோட்பாட்டினால், பணியாளர்கள் பணி யின் வாயிலாக அடையும் மனநிறைவு பாதிக்கப்படுகிறது என ‘Y’ கொள்கை விளக்குகிறது.

பெருவாரியான உற்பத்தியின் காரணமாகப் பணியாளர் கள் அடையும் மனநிறைவு இக் காலத்தில் ஓரளவு குறைந் துள்ளது என்பது ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய கருத்தெனினும், நடைமுறையில் அக் கூற்று முழுமையாகச் சரியானது என்று குறிப்பிடுவதற்கு இல்லை. ஏனெனில், இக் காலத்தில் பணி யாளர்களின் பணிவசதிகள் கூடுதலாக்கப்பட்டுள்ளன. மேலும், தனிப்பட்ட நபருக்கும் நிறுவனத்திற்கும் இடையே ஏற்படும் கருத்து வேறுபாடு தொழில்நிறுவனங்களுக்குமட்டும் உரித்தான தன்று. குடும்பத்திற்கும் அக் குடும்பத்திலுள்ள ஒவ்வோர் உறுப்பினருக்கும் இடையேகூட கருத்துவேறுபாடு ஏற்படலாம். அது போன்றே ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் பல்வேறு காரணங் களினால் நிறுவனத்திற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே கருத்துவேறுபாடு ஏற்படலாம். இதற்கு ‘X’ கொள்கை காரணமாக அமையாது.

4. ‘X’ கொள்கையின்படி ஒவ்வொரு பணியாளரும் பணி யின் மூலமே மனநிறைவெய்துகிறான் என்பது கருத்தாக அமைந்தது. ஆனால், நடைமுறையில் இஃது ஏற்றுக்கொள்ளத் தக்கதாய் அமையவில்லை. ஏனெனில், பல பணியாளர்கள் பணி நிலையில் அடையும் மனநிறைவினைவிட, பணிநிலையை விட்டு வெளிவந்தவுடன்தான் அதிக மனநிறைவெய்துகின்றனர்.

'X' கொள்கையும் 'Y' கொள்கையும்

'X' கொள்கையினையும் 'Y' கொள்கையினையும் ஒப்பிடுதல், சார்ந்திருத்தல்-சார்பின்மை, கட்டுப்பாடு-கட்டுப்பாடின்மை ஆகியவற்றை ஒப்பிடுதல் போன்றே அமையும். ஒவ்வொரு கொள்கையும் பணியாளர், பணியாண்மையர் உறவினை வெவ்வேறு நோக்கில் அணுகி விளக்குகிறது. 'X' கொள்கை சார்ந்திருத்தல், கட்டுப்பாடு ஆகிய கோட்பாடுகள் பணியாளர்களுக்கு அவசியமென வலியுறுத்துகிறது. அஃதாவது, உரிய முறையில் பணியாளர்கள் இயக்குவிக்கப்படும்பொழுதும், கட்டுப்பாடு செய்யப்படும்பொழுதுந்தான் அவர்கள் செம்மையாகப் பணிபுரிகின்றார்கள் என்று குறிப்பிடுகிறது. 'Y' கொள்கை சார்பின்மை, தன்னுரிமை, கட்டுப்பாடின்மை ஆகிய கோட்பாடுகளை வலியுறுத்துகிறது. அக் கொள்கையின்படி பணியாளர்களுக்கு எவ்விதக் கட்டுப்பாடுமின்றி அவர்கள் விருப்பப்படி பணிபுரியும் உரிமையினைக் கொடுத்தால் அவர்கள் அப்பணியினைச் செம்மையாகச் செய்து முடிப்பார்கள்.

பொதுவாக, சார்பின்மைக் கோட்பாடு நடைமுறைக்கு உதவாது எனக் குறிப்பிடலாம். பணியாளர்கள் தொடர்ந்து பணியாற்றுவதற்கும் ஊதிய உயர்வு பெறுவதற்கும் பதவி உயர்வு அடைவதற்கும் பணியாண்மையினரைச் சார்ந்திருக்க வேண்டி உள்ளது. இச் சார்புநிலை சாதாரணமானது என்பதுடன் தேவையானது என்றும்கூடக் கூறலாம் நடைமுறையில் பணியாளர்கள் பணியாண்மையினரைச் சார்ந்திருப்பது போன்றே, நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து தொழில் நடைபெறவும் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படவும் பணியாண்மையர் பணியாளர்களைச் சார்ந்துள்ளனர். அவ்வாறு ஒருவரையொருவர் சார்ந்துள்ளதனால் அவர்களுடைய மதிப்பும் பாதிக்கப்படுவது இல்லை.

ராபர்ட் காஸ் (Robert Katz) என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி தொழில் நிறுவனங்களைப்பற்றிய கருத்தே சார்புநிலைக்கு ஆதாரமாக அமைகிறது. தொழில்நிறுவனங்களின் பழைய நிர்வாக முறை இதுபோன்ற சார்புநிலையினை ஊக்குவிக்கின்றது. பழைய கோட்பாட்டின்படி மேலாளர் பதவியினை வகிக்கும் எந்த நபரும் மேலாண்மை புரியும் உரிமையினைப் பெற்றுள்ளார். இதர பணியாளர்கள் அவருக்குக் கீழ்ப்படிதல் அவர்களுடைய கடமையாகும். பழைய கோட்பாட்டின்படி மேல் நிலையில் உள்ள பணிமுதல்வர்களுக்கு அதிக அளவு ஆணை உரிமை வழங்கப்படுகிறது. எனவே, பிற பணியாளர்

கள் மேல்நிலைப் பணியாளர்களைச் சார்ந்து செயற்படும் நிலையில் உள்ளனர்.

'X' கொள்கையின்படி ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் மிக அதிகமான பொறுப்புகளை ஏற்றுள்ளார். கீழ்ப் பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செம்மையாகப் புரிந்து தங்கள் குறைபாடுகளை மேலாளருக்கு எடுத்துரைக்கலாம். ஆனால், தொழிலில் உள்ள சார்புநிலைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய தன் முயற்சித் திறனைப் பாதிக்கிறது. எனவே, மேலாளர்கள் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனத்தில் எழும் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க முடியாது அவதியுறுகின்றனர்.

உரிமை ஒப்படைப்பின் வாயிலாகவும் மேற்பணியாளர், கீழ்ப்பணியாளர் ஆகியோர்களுக்கிடையே சார்புநிலை ஏற்படுத் தப்படுகிறது. கீழ்ப்பணியாளர்கள் தாங்கள் தொடர்ந்து பணி யில் இருக்கவும் தாங்கள் செய்யும் தவறுகளிலிருந்து விடுபடவும் மேற்பணியாளர்களைச் சார்ந்துள்ளனர். கீழ்ப்பணியாளர் ஒவ் வொருவருடைய நடத்தையும் அவர் அவருடைய மேற்பணி யாளரிடம் நடந்துகொள்ளும் முறையின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. இவ்விருவருக்குமிடையே கருத்துவேற் றுமைகள் ஏற்படுவது ஊக்குவிக்கப்படுவதில்லை. அவ்வாறு கருத்துவேற்றுமைகள் ஏற்படும் நிலையினை மேற்பணியாளர் கள் பொறுப்பதுகூட இல்லை. உரிமை மிக்கவருடைய செயல்கள் சிறந்த செயல்களாகக் கருதப்படுகின்றன.

பல்வேறு வல்லுநர்கள் சார்பின்மையின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்ததாகத் தெரியவில்லையெனினும் அவர்கள் அதிகமான சார்புநிலை கொண்டிருத்தல் ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்திப் பெருக்கத்திற்கு வழிவகுக்குமா? என்ற ஐயத்தினைக் கொண் டுள்ளனர். ஏனெனில், அதிக சார்புநிலை கொண்டுள்ள நிறு வனங்களில் பணியாளர்கள் தன்முயற்சித் திறனின்றி, இயந்திர நிலையை அடைகின்றனர். சார்புநிலை, நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு முறையினைக் கடைப்பிடிக்க வழிவகுக்கிறது. எனவே, சார்பு நிலைக் கோட்பாட்டினைக் கொண்டுள்ள 'X' கொள்கையே சிறந்ததெனச் சிலர் கருதுகின்றனர்.

ஆனால், மாஸ்லோ (Maslow) போன்ற வல்லுநர் 'Y' கொள் கையின் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன் வாயிலாகப் பணி யாளர்களுக்குத் தன்னுரிமை அளிக்கப்பட்டு, அவர்களது திறமை வளர்ச்சியடைகிறது எனக் குறிப்பிடுகின்றனர்.

ஒரு சிறந்த தொழில்வல்லுநர் கருத்துப்படி ஒவ்வொரு நிறு வனமும் பணியாளர்களின் நன்மைக்காகவும் பணியாண்மையர்

நன்மைக்காகவும் செயற்பட்டு வருகிறது. பணியாளர்களின் நன்மையினைமட்டும் -- விருப்பு வெறுப்புகளைமட்டும் கருத்தில் கொள்ளுதலென்பது இயலாததாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளை விரும்பாத ஒரு பணியாள் அந் நிறுவனத்தை விட்டு விலகி, வேறு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் உரிமையினைப் பெற்றுள்ளார். ஆனால், 'Y' கொள்கையினைக் கடைப்பிடிக்கும் வல்லுநர்கள் சார்பின்மைக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதன்மூலம் பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்பட்டு அவர்களது பணித்திறம் கூடுதலாக்கப்படலாமென்று கருத்துத் தெரிவிக்கின்றனர்.

'X' கொள்கை சிறந்ததா? 'Y' கொள்கை சிறந்ததா?

மக்கள் ஒரே தன்மை படைத்தவரல்லர். எனவே, இவ்விரு கொள்கைகளிலும் ஒரே கொள்கை நிரந்தரப் பயன்தரக்கூடியது என்ற கருத்து முற்றிலும் தவறான கருத்தாகும். இவ்வுண்மையினைப் பல மேலாளர்கள் உணர்ந்திருக்கின்றனர்.

ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில், பணித் தன்மைக்கேற்பவும் பணியாளர்களின்இயல்பிற்கேற்பவும் 'X'கொள்கை ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடியதாக அமைகிறது. வேறு சில சந்தர்ப்பங்களில் 'Y' கொள்கை மிகச் சிறந்ததெனக் கருதப்படுகிறது. 'X' கொள்கை செயற்படும் சூழ்நிலை 'Y கொள்கை செயற்படும் சூழ்நிலைக்கு நேர் எதிர்மாறானது. ஒரு பணி தானாகவே ஒரு பணியாளருக்கு மனநிறைவு அளிக்காதிருந்து அப் பணியாளர் தொழில்நிறுவனத்தில் பணிபுரிவதன் வாயிலாக மனநிறைவெய்துவதைவிட, தொழில்நிறுவனத்தில் பணி முடிந்த பிறகு வெளியே வந்து மன நிறைவெய்வது கூடுதலாக இருக்குமேயானால், அப் பணியாளைப் பொறுத்தவரை இயக்குவிப்பு மேலாண்மை அஃதாவது, 'X' கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படலாம். அது போலன்றிப் பணியே ஓரளவிற்குப் பணியாளுக்கு மனநிறைவளிக்குமேயானால் அதுபோன்ற பணிகளுக்கு 'Y' கொள்கை மிகச் சிறந்ததாகும். ஆசிரியப் பணி, மருத்துவப் பணி ஆகியவற்றை இவ் வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

உற்பத்தியினைக் கணக்கிட வாய்ப்புள்ள பணிகளுக்கு 'X' கொள்கை சிறந்தது. உற்பத்திப்பணி, விற்பனைப் பணி ஆகியவற்றை இவ் வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கொள்ளலாம். முடிக்கப்பட்ட பணியளவினைக் கணக்கிட முடியாத பணிகளைப் பொறுத்தவரை 'Y' கொள்கையே சிறந்தது. ஆசிரியப் பணி, ஆராய்ச்சிப் பணி ஆகியவற்றை இவ் வகைக்கு எடுத்துக் காட்டாகக் கொள்ளலாம். 'X' கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படும்

பொழுது செய்யப்பட்ட பணியினைக் கணக்கிட ஓர் அளவுகோல் இருத்தல் அவசியமாகும்.

அவசரகால நடவடிக்கைகளில் 'X' கொள்கையே சிறந்த தாகும். எவ்விதக் கருத்து வேறுபாடுமின்றி ஆணைகள் உடனே நிறைவேற்றப்படலாம்.

'X' கொள்கையும் 'Y' கொள்கையும் ஒரு நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படலாம். ஒருசில பணிகளுக்கு அல்லது பணி யாளர்களுக்கு 'X' கொள்கையும் இதர பணிகளுக்கு அல்லது பணியாளர்களுக்கு 'Y' கொள்கையும் சிறந்ததாய் அமையலாம். இவ்விருகொள்கைகளும் ஒன்றொடொன்று போட்டி போடுபவை யல்ல; ஒன்றொடொன்று பொருந்திச் செல்பவையே. பணி யாளர்கள் ஆரம்ப காலத்தில் சார்புநிலையுடன் பணியாற்று கின்றனர். அவர்களுடைய பணிமுதல்வர்களிடமிருந்து போதிய கருத்துகளை அறிந்துகொள்கின்றனர். ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு அவர்கள் தனித்தியங்க ஆரம்பிக்கின்றனர். எனவே, சார்புநிலை சிறந்ததா? சார்பின்மை சிறந்ததா? அஃதாவது, 'X' கொள்கை சிறந்ததா? 'Y' கொள்கை சிறந் ததா ? என அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஒருசில சந்தர்ப் பங்களில் 'X' கொள்கையும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் 'Y' கொள்கையும் சிறந்ததாக அமையலாம். அதுபோன்றே ஒரு சில பணியாளர்களுக்குச் சார்புநிலைக் கோட்பாடும் ஒருசில பணியாளர்களுக்குச் சார்பின்மைக் கோட்பாடும் பொருத்தமாக அமையலாம்.

சார்புநிலைக் கோட்பாட்டிற்கு உட்பட்ட பணியாளர்கள் தனித்தியங்க வேண்டிய நிலை வந்தால் அவர்கள் பெரிதும் ஏமாற்றமடைகின்றனர். அவர்களதுபணியும் பாதிக்கப்படுகிறது.

எனவே,சார்புநிலை,சார்பின்மை குறித்து ஒருமித்த கருத்து நிலவவில்லை. சார்புநிலை சிறந்ததா? சார்பின்மை சிறந்ததா? என்ற வினாவிற்குரிய விடையளித்தல் இயலாது. இவை ஒவ்வொன்றும் உரிய நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் கொண்டுள்ளன. சார்புநிலை சிறந்ததா? சார்பின்மை சிறந்ததா? என்ற வினா எழுமேயானால் இவை இரண்டையும் விடக் கூட்டுச் சார்பே சிறந்தது என விடையளிக்கலாம்.

வினாக்கள்

1. மெக்ரகருடைய தற்புனைவுகளை விவரிக்க.
2. 'X' கொள்கையின் காரணங்களையும் விளைவுகளையும் ஆய்க.
3. 'X' கொள்கையினையும் 'Y' கொள்கையினையும் ஒப்பிடுக.
4. 'Y' கொள்கையின் குறைபாடுகள் யாவை?

21. செயலூக்கமளித்தல்

ஒவ்வொரு மனிதனும் உடல், உளளம் என்ற இரு கூறு களைப் பெற்றுள்ளான். மனிதனுடைய பணித்தன்மை அவனுடைய உடல் உழைப்பை மட்டும் பொறுத்ததன்று; உளப்பாங்கினையும் பொறுத்துள்ளது. எனவே, மனிதனுடைய பணித்தன்மையை முன்னேற்றும் வகையில் ஒவ்வொருமனிதனுடைய உளப்பாங்கினையும் ஆராயும் முயற்சி, இந்த நூற்றாண்டின் தொடக்கம் முதல் கையாளப்படுகிறது. இஃது உளவியல் அடிப்படையில் அமைந்ததாகும். உளவியல் வளர்ச்சியும் பணியாண்மையரின் மனநிலைமாற்றமும் தொழிலாளர் சங்கங்களின் வளர்ச்சியும் பணியாளர்களின் நிலை குறித்த கருத்தில் மாபெரும் மாற்றத்தினை ஏற்படுத்தியுள்ளன.

முற்காலத்தில் பணியாளர்கள் இதர உற்பத்திக் காரணிகளுக்கு ஈடாக அஃதாவது சாதாரண ஒரு பொருளாகவே கருதப்பட்டனர். பணியாளர்களை விலைகொடுத்து எளிதில் வாங்கலாம் என்ற கருத்தும் நிலவிவந்தது. ஆனால், உளவியல் வல்லுநர்கள், பணியாளர்களை அல்லது தொழிலாளர்களை, இதர உற்பத்திக் காரணிகளுடன் ஒப்பிடுதல் சரியானதன்று வென்று சுட்டிக்காட்டி அவர்களுக்குரிய இடத்தினை விளக்கினார்கள். இந்நிலைக்குப் பிறகே தொழிலாளிகளும் மனிதர்கள் என்பதனைப் பணியாண்மையர் உணர ஆரம்பித்தனர். அரசியல்வாதிகளும் தொழிற்சங்கத் தலைவர்களும் உளவியல் வல்லுநர்களின் பரிந்துரைக்குமேல் ஒருபடி மேற் சென்று, தொழிலாளர்களும் தொழில்நிறுவனங்களில் கூட்டாளிகளாகச் சேர்த்துக் கொள்ளப்பட வேண்டுமென வற்புறுத்தினர்.

சிறந்த நுட்பச் செயல்முறைகள்மூலம் உற்பத்தியைப் பற்றிய பிரச்சினைகள் தீர்க்கப்பட்டு, உற்பத்தியானது பெருக்கப் படலாம் என்ற கருத்தினை முற்காலத்திய தொழிற் பொறியாளர்கள் கொண்டிருந்தனர். மேலும், ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடையத் தொழிலாளர்கள் ஒத்துழைப்பதன்மூலம், தொழிலாளர்களும் பயனடைகிறார்கள். எனவேதான், தொழிலாளர்களும் ஒத்துழைக்கின்றார்கள் என்ற கருத்தும் நிலவி வந்தது.

தொடர்ந்து பணியாளர்கள் ஒத்துழைத்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையாக எய்தப்பட வேண்டுமேயானால், ஒவ்வொரு பணியாளும் அந் நோக்கங்களை எய்தும் வகையில் அஃதாவது, தன் பணியினைச் செம்மையாகச் செய்யும் வகையில் செயலூக்கமளிக்கப்படுதல் வேண்டும். பணியாளர் களுடைய நிறைவேற்றப்படாத தேவைகளை ஒட்டியே அவ்வூக் குவிப்பு அமைந்திருத்தல் வேண்டும். இவ் விவரங்களைக் கருத்தில் கொண்டுதான் டேலர், செயலூக்கமளிப்பது மனிதனைப் பணி புரியத் தூண்டுகிறது எனக் குறிப்பிட்டார்.

பணியாளர்களைப் பணிபுரியத் தூண்டுவதற்கான அவசியம் இரு நிலைகளில் எழுகிறது. அஃதாவது, பணியாண்மையர் கீழ்க் காணும் இரு முக்கியக் காரணங்களினால் பணியாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல் அவசியம் எனக் குறிப்பிடலாம். அஃதாவது,

அ. தொழிலில் உள்ள பல பணிகள் விரும்பத்தகாதவை யாகவும் சலிப்பூட்டுபவையாகவும் அமைகின்றன. அவ்வகைப் பணிகளில் தாங்களாகவே பணியாளர்கள் விருப்பங்கொள்வ தில்லை. ஆனால், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக எய்தும்வகையில் அப் பணிகளும் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும்.

ஆ. ஒருசில பணிகள் சற்றுக் கடினமாக அமைந்துவிடக் கூடும். ஆனால், அப் பணிகளும் நிறுவனத்தின் அடிப்படையில் முக்கியம் வாய்ந்தவையாக அமைகின்றன. அப் பணிகள் அவர்களால் புரியப்பட வேண்டுமாயின் அவர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல் அவசியமாகும்.

பணியாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல்என்பது இன்றைய தொழிற் சூழ்நிலையில் மிகச் சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினையாகக் கருதப்படுகிறது. இப் பிரச்சினையைந் தீர்ப்பதற்கான வழி முறைகள் பல்வேறு புதிய நோக்குகளில் ஆராயப்படுகின்றன. பல்வேறு தொழிலதிபர்களும், கலைக்கழக உறுப்பினர்களும் இப் பிரச்சினைக்கு உரிய முறையில் தீர்வுகாணப் பல்வேறு சோதனை களைக் கையாண்டு உள்ளனர். அதிக ஊதியம் வழங்குதல் மூலம் பணியினைப் பெறலாம் என்ற கோட்பாடு பழங்கருத்தாகி விட்டது. பொருளாதாரத் தேவைகளன்றிப் பணியாளர்களின் இதர தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதே மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்பாக அமைகிறது என்ற கருத்து நிலவுகிறது. எனவே,

மேலாண்மை, பணியாளர்களின் பல்வேறுதேவைகளை நிவர்த்தி செய்யும் வகையில் பலவகையான செயலூக்க முறைகளைக் கடைப்பிடித்தல் மிக அவசியமாகும்.

பணிபுரிய விரும்புவது பணிபுரிவதற்கான திறமையினைப் பெற்றிருத்தலினின்றும் மாறுபட்டதாகும். ஒரு வல்லுநர் குறிப்பிட்டதுபோல் ஒருவர், ஒரு பணியாளருடைய நேரத்தினை விலை கொடுத்து வாங்கலாம். அவர் தொழிற்சாலையில் இருப்பதற்காக விலை கொடுக்கலாம். ஆனால், அவருடைய தன் முயற்சித் திறனையோ பற்றுறுதியினையோ நேர்மையினையோ விலை கொடுத்து வாங்குதல் என்பது இயலாது.

பணியாளர்கள் தங்கள் பணியில் வெறுப்புக் கொண்டிருப்பார்களேயானால், அவர்கள் தங்கள் முழுத் திறனையும் பயன் படுத்துவதில்லை. அமெரிக்காவில் நடைபெற்ற ஓர் அளவாய்வின் படி தொழில்நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுள்இருபது விழுக்காடு தொழிலாளர்கள், தங்கள் பணிகள் தங்களுக்குப் பொருத்தமானவையாக அமையவில்லை என்றும் சலிப்பைத் தருகின்ற வகையில் அமைந்துள்ளனவென்றும் கருத்துத் தெரிவித்துள்ளனர்.

செயலூக்கமளித்தல் என்னும் சொல்லிற்கு உரிய பொருள் கொடுகக பல வல்லுநர்கள் முனைந்துள்ளனர். இருப்பினும், ஒரு சில இலக்கணங்கள் ஒன்றுக்கொன்று முரண்பாடானவையாக அமைந்துள்ளன. ஒருசில, பலராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. எனவே, கீழ்க்கண்ட இரு இலக்கணங்களையும் செயலூக்கமளித்தல் என்ற சொல்லிற்குக் கொடுக்கலாம்.

1. 'ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் செயற்பட ஒரு பணியாளரைத் தூண்டும் நடவடிக்கையே செயலூக்கமளித்தலாகும்.'
2. 'ஒரு குறிப்பிட்ட வழியிலான நடவடிக்கையினைப் பெறும் வகையில் உரிய பித்தானை அழுத்துதலே செயல் ஊக்கமளித்தலாகும்.'

செயலூக்கமளித்தல் இன்றியமையாதது. பணியாளர்களின் தேவைகளை நன்கு புரிந்துகொள்ளுதலாகும். செயலூக்கமளித்தல் என்னும் சொல் பணியாளர்களின் தேவைகளன்றி வேறு எவ்விதப் பொருளையும் தராது. பணியாளர்களின் பல்வேறு தேவைகளை நிறைவேற்றாது செயலூக்கமளிக்க எடுக்கப்படும் முயற்சி எதுவும் பயன் அளிப்பதில்லை.

மனிதனது தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட அவனது தேவைகளும் பெருகிக்கொண்டே வருகின்றன. எனவே, எம் முறைகள் அவனது தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யலாம்? எவ்வாறு சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறையினைச் செயற்படுத்தலாம்? என்பதனை மேலாளர் முடிவுசெய்யும் நிலையில் உள்ளனர்.

தொன்றுதொட்ட முறைப்படி மேலாளர்கள் பணியாளர்களுக்கு வெவ்வேறு பணிகளை அளித்து அவர்கள் அப் பணிகளை உரிய முறையில் செய்துமுடிக்க அதிக ஊதியம் கொடுக்கும் முறையினையே கடைப்பிடித்தனர். அஃதாவது பணியாளர்களின் பண்டங்களின் உற்பத்தி அளவிற்கும் அவர்களின் ஊதியத்திற்கும் ஒரு தொடர்பினை ஏற்படுத்தி அதன் வாயிலகப் பணியாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்து வந்தனர். இம் முறையின் வாயிலாகவே அமெரிக்காவில் உள்ள எல்லாப் பணியாளர்களும் தங்கள் வாழ்க்கை நிலையை உயர்த்திக்கொண்டுள்ளனர். இருப்பினும், ஒருசில வல்லுநர்களுடைய கருத்துப்படி அதிக ஊதியம் கொடுப்பதன் வாயிலாகச் செயலூக்கமளிக்கும்முறை நிரந்தரமான பயனை அளிப்பதில்லை. ஏனெனில், ஒருசில பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் பெறுவதனால் ஊக்குவிக்கப்படுவதில்லை. இக் கருத்துத் தவறானதாகும். ஏனெனில், பணம் படைத்த சில பணியாளர்கள் குறுகிய காலத்தில் அதிக ஊதியம் பெறுவதனால் ஊக்குவிக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், நீண்ட காலத்தில் அதிக ஊதியமளித்தல் சிறந்த ஊக்குவிப்பாகவே அமைகிறது. பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் தரும் ஊக்குவிப்பு முறையுடன் வேறு சில ஊக்குவிப்பு முறைகளையும் கடைப்பிடித்தல் இன்றியமையாதது.

ஒழுங்குணர்வு

செயலூக்கமளித்தல் ஒழுங்குணர்வுடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டதாகும். சிறந்த செயலூக்கம் அளிப்பதன் வாயிலாகச் சிறந்த ஒழுங்குணர்வைப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படுத்த வாய்ப்புள்ளது. போதிய ஒழுங்குணர்வு இல்லாமையே நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினைப் பாதிக்கக் காரணமாகிறது. சிறந்த முறையில் செயலூக்கம் அளிக்கப்படாவிட்டால் பணியாளர்கள் போதிய ஒழுங்குணர்வு பெற்றிருப்பதில்லை. ஒழுங்குணர்வு என்னும், சொல்லைப் பல வல்லுநர்கள் பல்வேறு பொருள் கொள்ளும் வகையில் பயன்படுத்தியுள்ளனர். உளவியல் வல்லுநர்கள் உள்ளத்தாலும் உடலாலும் ஒருவன் நன்கு செயற்படுவதே அவன் நல்ல ஒழுங்குணர்வு பெற்றுள்ளதற்குக் காரணமெனக் கூறுகின்றனர்.

ஒரு மனிதனின் மனநிறைவின் அடிப்படையில் அவனது ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிட்டுக்கொள்ளலாம். ஒரு பணியாளர் தன்னுடைய பணிவாயிலாகவும் பணிச் சூழ்நிலை வாயிலாகவும் மனமகிழ்வு எய்துவானேயானால், அவன் நல்ல ஒழுங்குணர்வைக் கொண்டுள்ளான் என்று கூறலாம்.

ஆனால், தொழில்நிறுவனங்களில் தனிபட்ட மனிதனின் ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடுதல் மிகக் கடினமானதாகும். தொழில்நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர்கள் தொகுப்பினுடைய ஒழுங்குணர்வே முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். எனவே, தொழில்நிறுவனங்களின் அடிப்படையில் ஒழுங்குணர்வு என்னும் சொல் தனிப்பட்ட பொருள்தரும் வகையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

எனவே, அலெக்ஸாண்டர் எச் லெயிட்டான் (Alexander H. Leighton) என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி 'பல மக்களைக் கொண்ட ஒரு தொகுப்பின், தொடர்ந்து ஒன்றாக ஒரு பொதுக் குறிக்கோளினை அடையும் வகையில் செயற்படும் திறமையே ஒழுங்குணர்வாகும்.' ஆனால், மேலாண்மையின் அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒருமைத் தன்மையினை ஏற்படுத்தி, அவர்களுக்குப் பணியில் ஆர்வத்தினை ஊட்டி, அவர்கள் பணியினைத் திறம்படச் செய்ய ஊக்குவிப்பதற்குரிய பிரச்சினைகள் ஒழுங்குணர்வு பிரச்சனைகளாகக் கருதப்படுகின்றன.

ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடல்

பணியாளர்களுக்கிடையேயுள்ள ஒழுங்குணர்வைக் கீழ்க் கண்ட முறைகள் மூலம் கணக்கிட்டுக் கொள்ளலாம்:

(அ) மேலாண்மைக் கவனிப்பு.

(ஆ) பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம்.

(இ) பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம்.

(ஈ) பணியாளர்களின் மனப்பான்மை அளவாய்வு.

அ. மேலாண்மைக் கவனிப்பு

இம் முறையின்மூலம் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை மிக எளிதில் கணக்கிட்டுவிடலாம். ஆனால், இம் முறையைக் கையாளும் மேலாளர்கள் போதிய திறமை படைத்தவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். ஆயினும் நடைமுறையில் இம் முறையினைக் கையாளுதல் மிகக் கடினமானதாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட முறைகளையும் இணைத்து ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடும் முறைகளை இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவை யாவன :

1. நேர்முக முறை.
2. மறைமுகமான முறை.

1 நேர்முக முறை: இம் முறையில் பணியாளர்களின் மனப் பான்மை, அளவாய்வு, நேர்காணல் முறை ஆகியவை கடைப் பிடிக்கப்படுகின்றன. மனப்பான்மை அளவாய்வு முறையிலும் நேர்காணல் முறையிலும் பணியாண்மையர், பணியாளர்களை அவர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்தைப்பற்றியும் அவர்கள் பணி குறித்த விவரங்களைப்பற்றியும் அவர்கள், அவர்களுடைய மேற்பணியாளர்களால் எவ்வாறு நடத்தப்படுகிறார்கள்?என்பது குறித்தும் பணிச்சூழ்நிலை குறித்தும் தங்கள் கருத்துகளை வெளிப்படையாகத் தெரிவிக்கும் வகையில் வினாக்கள் கேட் கின்றனர். பணியாளர்கள் மனப்பான்மை அளவாய்வுமுறை இன்றைய பெரும்பான்மையான நிறுவனங்களால் கடைப் பிடிக்கப்படுகிறது.

2. மறைமுகமான முறை : இம் முறையில் மொத்த உற்பத்தி, பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம், பணியாளர்கள் பணி யிலிருந்து விலகும் வீதம், விபத்துகளின் எண்ணிக்கை, பணி யாளர்களின் குறைபாடுகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணி யாளர்களின் ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடலாம்.

(அ) மொத்த உற்பத்தி: ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர் களின் ஒழுங்குணர்வைப் பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் உற் பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவின் அடிப்படையிலும் பணியாளர்களின் தொகுப்பு, உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவின் அடிப்படையிலும் கணக்கிடலாம். மேற்குறிப்பிட்டுள்ள உற்பத்தி அளவு கூடுதலாக இருக்குமேயானால், அந் நிறுவனத் தில் ஒழுங்குணர்வு அதிகரித்துள்ளது என்று கொள்ளலாம். ஆனால், உற்பத்தி குறைந்த நிலையில் ஒழுங்குணர்வு குறைந் துள்ளது என முடிவு செய்ய வேண்டுமானால், மிகக் கவனத் துடன் கணக்கிடுதல் வேண்டும். ஏனெனில், ஒழுங்குணர்வு குறையாத நிலையிலும் மேலாண்மையின் தவறுகளாலும் அல்லது இயந்திர சாதனங்களின் தவறுகளாலும் உற்பத்தி குறைந்திருக்கலாம்.

(ஆ) பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம் : எல்லாச் சந் தர்ப்பங்களிலும் பணியாளர்களின் பணிக்கு வராதது, பணி

யாளர்கள் குறைந்த ஒழுங்குணர்வு கொண்டுள்ளார்கள் என்பதனைச் சுட்டிக் காட்டாது. ஏனெனில், உடல்நலக் குறைவு, குடும்பத்தில் நிகழும் விழாக்கள் ஆகியவற்றின் காரணமாகவும் பணியாளர்கள் பணிக்கு வராமல் போகலாம். ஆனால், சிறு சிறு காரணங்களைக் குறிப்பிட்டு அதற்காகப் பணிக்கு வரா விடின் அந் நிலை, பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு இல்லாமையைக் குறிக்கிறது. ஆனால், பணியாளர்கள் தொடர்ந்து நிறுவனத்திற்கு வருவார்களேயானால் அது பணியாளர்களுக்கிடையே சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நிலவுவதைவிளக்குவதாகும்.

(இ) பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம் : ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து பணியாளர்கள் அடிக்கடி விலகிப் புதிய பணியாளர்கள் சேர்க்கவேண்டிய நிலை ஏற்படுமேயானால், இது பணியாளர்களுக்கிடையே போதிய ஒழுங்குணர்வு இல்லாமையைக் குறிக்கும். ஆனால், தொடர்ந்து பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றுவது, அப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு உள்ளது என்பதனைச் சுட்டிக்காட்டாது. ஏனெனில், ஒருசில பணியாளர்கள் அக்குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் பணிபுரிவதை விரும்பாதிருந்தும் வேறு பணிவாய்ப்புகள் இல்லாத காரணத்தினால் தொடர்ந்து அதே நிறுவனத்தில் பணிபுரிகின்றனர்.

விபத்துகளின் எண்ணிக்கை : ஒரு தொழில்நிறுவனத்தில் போதிய பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படாத காரணமாகவும் விபத்துகள் நிகழலாம். ஆனால், பொறியியல் செயல்கள் செம்மையாக இருந்தும் போதிய பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டிருந்தும் அந் நிறுவனத்தில் அதிகமான விபத்துகள் நிகழுமேயாயின் அந் நிலை ஒழுங்குணர்வில்லாமையினையே குறிக்கிறது.

பணியாளர்களின் குறைபாடுகள்: பணியாளர்கள் தங்களுக்குள்ள பெருங்குறைபாடுகளையும் பொறுத்துக்கொண்டு சாதாரண முறையில் பணிபுரிந்து வருவார்களேயானால், அந் நிலை பணியாளர்களுக்கிடையேயுள்ள ஒழுங்குணர்வைக் குறிப்பிடுகிறது. ஆனால், சிறிய குறைபாடுகளையும் பணியாளர்கள் பெரிதுபடுத்துவார்களேயானால், அது பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு இல்லையென்பதனை விளக்குகிறது.

ஒழுங்குணர்வை ஏற்படுத்துதல்

சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நல்ல செயலுக்கு ஆதாரமாக அமைவதுடன் ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த மேலாண்மைக்கு எடுத்துக்

காட்டாகத் திகழ்கிறது. சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நேர்நிலையான தாகவும் எதிர்மறையானதாகவும் அமைகிறது. நேர்நிலையான தாக, ஒழுங்குணர்வு உற்பத்தியினைப் பெருக்குகிறது; எதிர் மறையானதாக, நிறுவனத்தில் கசப்புணர்ச்சி, வேலைநிறுத்தம் போன்றவற்றை இல்லாதவையாக்குகிறது.

ஒழுங்குணர்வின்மையின் அஃதாவது, மோசமான ஒழுங் குணர்வின் விளைவுகளை ஸ்பெரிகல் (spriegel) என்ற வல்லு நர் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார்.

1. உற்பத்தி குறைக்கப்படுகிறது—பணியாளர்கள் போது மான ஒழுங்கின்றிப் பணிபுரிவதால் எந்தவிதமான கட்டுப் பாட்டு முறையும் பயனளிப்பதில்லை.

2. பணியாளர்கள் விருப்பமின்றிப் பணிபுரிவதால் அடிக் கடி விடுப்பு எடுக்கின்றனர்.

3. நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளைப் பணியாளர்கள் கடைப் பிடிப்பதில்லை. மேற்பார்வையாளர்களின் கட்டளைகள் நிறை வேற்றப்படுவதில்லை.

4. நிறுவனத்திலுள்ள சிறு குறைபாடுகளைக்கூட மிகைப் படுத்துகினறனர்.

5. பணியாளர்கள் தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் பணிபுரிவது இல்லை. சிறிது காலத்திலேயே அவர்கள் பணியிலிருந்து. நீங்கி வேறு நிறுவனங்களுக்குச் சென்றுவிடுகின்றனர்.

6. பணியாளர்களுக்கிடையே அடிக்கடி கருத்து வேற்றுமை கள், மனக்கசப்புகள் ஏற்படுகின்றன.

7. பணியாளர்கள் அதிக அளவில் மது அருந்துகிறார்கள்

8. அதிக அளவில் நிறுவனத்தில் விபத்துகள் நிகழ்கின்றன

ஒழுங்குணர்வு பாதிப்பு

ஒழுங்குணர்வு ஒரு நிறுவனத்தில் நல்ல முறையில் கடைப் பிடிக்கப்பட வேண்டுமெனினும், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் நிறு வனத்தின் தன்மையின் காரணமாகவே அந் நிறுவனத்தில் ஒழுங்குணர்வு இல்லாமல் போக வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. குறிப் பாகக் கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுங் குணர்வில்லாமல் போகலாம்.

1. பொறுப்பினையும் உரிமையினையும் எல்லாப் பணி யாளர்களுக்கும் பகிர்ந்தளித்தல்.

2. அதிக அளவிற்கு மேற்பார்வையாளர்களைப் பணியில் அமர்த்துதல்.

3. தவறான முறையில் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலும் தவறான பணிகளை அவர்களுக்கு அளித்தலும்.

4. நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்தின்மீது அதிக நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல்.

5. திறமைமிக்க செயலதிகாரிகளைக் குறைந்த அளவில் பணியில் அமர்த்துதல்.

1. ஆணையுரிமையையும் பொறுப்பையும் பணியாளர்களுக்கிடையே குறிப்பாக, பணிமுதல்வர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுத்தல் சிறந்ததெனினும் அவ்வாறு, பிரித்துக் கொடுப்பதை வரையறையின்றி நீடித்தல் கூடாது. ஆணையுரிமை நிறுவனத்தின் எல்லாப் பணிமுதல்வர்களுக்கிடையேயும் பிரித்துக் கொடுக்கப்பட்டிருப்பதாக வைத்துக்கொள்வோம். ஒவ்வொரு பணிமுதல்வருக்கும் கொடுக்கப்பட்டுள்ள ஆணையுரிமை மிகக் குறைவாக இருப்பதால் அவ்வாணையுரிமையினால் அவர்கள், நிறுவனத்திற்கு எவ்வகையிலும் திறம்பட பணிபுரிய முடியாத நிலையில் இருக்கின்றனர். எனவே, ஆணையுரிமைகளையும் பொறுப்புகளையும் பணிமுதல்வர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுப்பதனை ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையுடன் நிறுத்திக்கொள்ளுதல் சாலச் சிறந்தது. இந்நிலையில் ஒவ்வொரு பணிமுதல்வரும் போதிய ஆணையுரிமையினைப் பெற்று நிறுவனத்திற்கு ஓரளவு பணிபுரிய வாய்ப்பினைப் பெறுகிறார்.

2. மேற்பார்வையாளர்கள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் தேவையெனினும் தேவைக்கு அதிகமாக மேற்பார்வையாளர்கள் அமர்த்தப்படும்பொழுது, நிறுவனம் அதிக அளவில் ஊதியம் கொடுக்க வேண்டுமென்பதுடன்கூட ஒவ்வொரு பணியாளுக்கும் கட்டளையிடுவதற்குப் பல மேற்பார்வையாளர்கள் உள்ளனர் என்ற நிலை ஏற்பட்டுவிடும். மேற்பார்வையாளர்களால் கொடுக்கப்படும் கட்டளைகள் ஒன்றுக்கொன்று முரண்பாடானவையாகவும் அமையலாம். அதிக அளவில் மேற்பார்வையாளர்களைக் கொண்டிருத்தல் தேவைக்குக் குறைந்த அளவு மேற்பார்வையாளர்களைக் கொண்டிருத்தலைப்போன்றே இன்னல் விளைவிக்கக் கூடியதாகும். இதன் காரணமாகவே டேலரின் கருத்துகளின் அடிப்படையிலான பணிமுறைத் தொழில் முதல்வன் கோட்பாடு ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. சிறந்த பயிற்சியைப் பெற்ற பணியாளர்களைக் கொண்ட நிறுவனத்

திற்கு அதிக அளவில் மேற்பார்வையாளர்கள் தேவைப் படுவதில்லை.

3. பணியாளர்களைப் பணியிலமர்த்தும்பொழுது அப்பணி யாளர்கள் அந்தந்தப் பணிக்குப் பொருத்தமானவர்களா? அப்பணியில் விருப்பங்கொண்டுள்ளனரா? என அறிந்த பிறகே பணி ஒதுக்கப்படவேண்டும். விருப்பமற்ற பணியாளர்களுக்கு ஒரு பணி ஒதுக்கப்படுவதால் அப்பணி பாதிக்கப்படுவதுடன் அப் பணியாளரும் பாதிக்கப்படுகிறான். அதுபோன்றே ஒரு பணியாளுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுக்கப்படும்பொழுது அவரது பணிக்காலத்தினைக் கணக்கிட்டாலும்கூட; நீண்ட காலப் பணியின் அடிப்படையில் மட்டும் பதவி உயர்வு கொடுத்தலென்பது சிறந்ததாகத் தெரியவில்லை. பதவி உயர்வு கொடுக்கப்படவிருக்கும் பணியாளனுடைய திறமையினையும் கணக்கில் ஏடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

4. முறையான ஒழுங்கமைப்பு மேலாண்மை வளர்ச்சி சிறந்ததாக அமைகிறது. இருப்பினும், முறையான ஒழுங்க மைப்பினுள்ளேயே முறைப்படியல்லாத உறவுமுறை ஏற்படு வதைத் தவிர்த்தல் என்பது இயலாததாகும். மேலும், பணி யாளர்களின் திறமைக்கேற்ப விளக்கப்படத்தில் இல்லாதவாறு ஒருசில புதிய துறைகளை ஏற்படுத்தவேண்டிய அவசியமும் எழலாம். அவ்வாறன்றி நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்திலுள்ள வாறே துறைகள் ஆரம்பிக்கப்பட்டுத் தேவையான புதிய துறை ஆரம்பிக்கப்படாவிடின் அக்குறிப்பிட்ட பணியாளருடைய திறமையினை நிறுவனம் பயன்படுத்திக்கொள்ளத் தவறிவிடும். எனவே, நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்தின்மீது அதிக நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் கூடாது. தேவையானபோது நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்தில் இல்லாத சில மாற்றங்களையும் செய்ய வேண்டும்.

5. திறமைமிக்க செயலதிகாரிகளைத் தேவைக்குக் குறை வாகப் பணியிலமர்ததும்பொழுது நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி பாதிக்கப்படுகிறது. செயலதிகாரி ஒவ்வொருவருக்கும் கொடுக் கப்படும் பணியின் அளவு உச்ச அள்வைவிடக் கூடுதலாகிவிடு வதால் செயலதிகாரி பிற பணியாளர்களிடம் தனிப்பட்ட முறையில் தனித்துத் தொடர்புகொள்ள வசதியற்ற நிலையில் இருக்கிறார். இதன் காரணமாக இதர பணியாளர்களும் மனக் கசப்பும் ஏமாற்றமும் அடைகின்றனர்.

ஒழுங்குணர்வின் குறைபாடுகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்குப்பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு தேவையெனினும், பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்

வின் மூலமாகத்தான்நிறுவனம் முன்னேறுகிறதென்பது தவறான கருத்தாகும். வேறு சில காரணங்களினாலும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி தடைப்படக் கூடும். அக் காரணங்களின் அடிப்படையினாலும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினைக் கணக்கிடலாம். பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு மிகுந்துள்ளபொழுது உற்பத்தி பெருகுகிறது. ஒழுங்குணர்வு குறையும்பொழுது உற்பத்தியும் குறைகிறது. ஆனால், உற்பத்திக் குறைவது ஒழுங்குணர்வு குறைவதால் மட்டும்தான் எனக் கூறுதல் தவறானதாகும். தரக்குறைவான இயந்திர சாதனங்களைப் பயன்படுத்துதல், தரக்குறைவான கச்சாப் பொருள்களைப் பயன்படுத்துதல் ஆகியவையும் உற்பத்திக் குறைவிற்கு காரணங்களாக அமையலாம்.

ஒருசில ஆசிரியர்களினால் ஒழுங்குணர்வின் முக்கியத்துவம் மிகைப்படுத்தப்பட்டாலும் அதன் கூறுகளின் தன்மையையும் ஒழுங்குணர்வின் பயனையும் குறைத்து மதிப்பிடுதல் தவறு. ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கும் ஆதாரமாகவும் உறுதுணையாகவும் அமைவது ஒழுங்குணர்வேயாகும். எனவே தான், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒழுங்குணர்விற்கு உரிய முக்கியத்துவத்தினைக் கொடுக்கிறது.

சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறையின் விளைவுகள்

சிறந்த முறையில் செயலூக்கமளிப்பதன் வாயிலாக ஒரு நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட விளைவுகளைப்பெறுகிறது. அவையாவன.

1. பணியாளர்களின் உணவு, உடைபோன்ற அடிப்படைத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்ய வழிவகுக்கிறது.

2. அடிப்படைத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டவுடன், ஒவ்வொரு மனிதனுக்கும் சமூகத் தேவைகள் எழுகின்றன. பதவி உயர்வு, சிறந்த அலுவலகச் சாதனங்கள் போன்ற சமூகத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யவும் செயலூக்கமளித்தல் வழிவகுக்கிறது.

3. செயலூக்கமளித்தல் ஒவ்வொரு மனிதனிடமும் மறைந்து கிடக்கின்ற தன்முனைப்பு உணர்ச்சியினைப் பூர்த்தி செய்கிறது. ஒரு பணி தன்னால் செய்யப்பட வேண்டும், நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்குத் தான் பொறுப்பாளியாக வேண்டும் என்று கருதுவதனைத் தன்முனைப்பு உணர்ச்சி என்று கூறுகிறோம். செயலூக்கம் அளிக்கப்படுவதன் காரண

மாக ஒவ்வொரு பணியாளும் மிகக் கடினமாக உழைப்பதனால் தன்முனைப்பு உணர்ச்சி நிறைவேற்றப்படுகிறது.

4. பாதுகாப்புத் தேவைகளைப் பெற வழிவகுக்கிறது,

5. அடிப்படைத் தேவைகளைத் தெவிட்டுநிலைக்குக் கொண்டு செல்கிறது. செயலூக்கமளித்தலின் வாயிலாக ஒவ்வொரு பணியாளும் மிகக் கூடுதலான ஊதியத்தினைப் பெறுகிறார். எனவே, மேலும் கூடுதலான ஊதியம் ஈட்டுதல் அவருக்குப் பயன் தருவதில்லை. ஆகையால், அவர்கள் அதிக ஊதியம் இல்லாது வேறு இதர பயன்களை நிறுவனத்திட மிருந்து எதிர்பார்க்கின்றனர். எடுத்துக்காட்டாக, மிகக் கூடுத லான ஊதியம் பெறும் பணியாளர்கள்கூடச் சிறந்த பணிச் சூழ்நிலையைப் பெற்றிருந்தும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் வேலை நிறுத்தம் செய்யலாம். அதற்குக் காரணம், அவர்கள் செய லூக்கமளிக்கப்பட்டதன் விளைவாகத் தேவைக்குமேல் ஊதியம் ஈட்டிவிட்டனர். அவர்களுடைய அடிப்படைத்தேவைகள் முழுமையாகப் பூர்த்தி செய்யப்பட்டுவிட்டன. இருப்பினும், நிர்வாகத்தில் பங்குகொள்ளுதல் வேண்டும் என்பன போன்ற கோரிக்கைகளை மனத்தில்கொண்டு அதிக ஊதியம் வேண்டு மெனப் பெயரளவில் கேட்டு வேலை நிறுத்தம் செய்யலாம்.

6. பணியாளர்களின் பணித்திறமையை முழுவதுமாகப் பயன்படுத்த வழிவகுக்கிறது. அதிக உற்பத்தி செய்வதன் காரணமாகச் செயலூக்க முறைப்படி அதிக ஊதியம் கிடைக்கு மாதலின் ஒவ்வொரு பணியாளும் அதிக ஊதியம் ஈட்ட வேண்டித் தன்னால் முடிந்தவரையில் பாடுபட்டுப் பணியாற்று கிறார். எனவே, செயலூக்கமளிக்கப்படுவதன் வாயிலாக ஒவ்வொரு பணியாளருடைய முழுப் பணித்திறனும் பயன் படுத்தப்படுகிறது.

7. செயலூக்க முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத் தின் பணியாளர்கள் மிகவும் மனமகிழ்வுடன் பணிபுரிவதால், அந்நிறுவனத்தைப்பற்றிய பொதுமக்கள் கருத்து மிக உயர்கிறது.

8. நிறுவனம் புகழுடன் செயலாற்றுவதால் திறமைமிக்க பணியாளர்கள் நிறுவனத்தில் சேர விழைகின்றனர்.

சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறை என்ன செய்ய வேண்டும்?

சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறை என்ன செய்ய வேண் டும்? என்பதனைக் குறித்தும் பல வல்லுநர்கள் பல்வேறு

கருத்துக்களை கொடுத்துள்ளனர். அக் கருத்துகளில் கூன்ஸ், ஓடோனல் (Koontz and O'Donaell) என்பவர்களுடைய கருத்துகளைப்பற்றி விளக்கலாம்.

அவர்கள் இருவருடைய கருத்துப்படி சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறை, உற்பத்தியினைப் பெருக்கும் வகையிலும், இதர நிறுவனங்களுடன் குறிப்பிட்ட நிறுவனம் திறம்பட போட்டியிட்டுச் சிறப்புடன் செயற்படும் வகையிலும், பணியாளர்களின் எல்லாத் தேவைகளையும் பூர்த்திசெய்யும் வகையிலும், எளிதில் மாற்றம் செய்யக்கூடிய முறையிலும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

உற்பத்தியினைப் பெருக்கும் வகையில் அமைதல்

செயலூக்கமளிப்பதன் நோக்கம், நிறுவனத்தின் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து உற்பத்தியினைப் பெருக்க வழிவகுப்பதாகும். எனவே, செயலூக்கமளிப்பதன் வாயிலாக நிறுவனத்தின் உற்பத்தி பெருகும்நிலை ஏற்படுதல் வேண்டும். அஃதாவது, கடைப்பிடிக்கப்படும் செயலூக்கமளிக்கும் முறை மேன் மேலும் உற்பத்தியினைப் பெருக்க வழிவகுக்க வேண்டும். அதிக ஊதியம் வழங்குதல்மூலம்மட்டும் கொடுக்கப்படும் செயலூக்குவிப்புச் சிறந்த பயனை அளிக்காமல் போகலாம். எனவே, அதிக ஊதியம் அளிப்பதுடன் பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த வீட்டுவசதியினையளித்தல், சமூகத்தில் அவர்களுக்கு உரிய நிலையினை உண்டாக்குதல் போன்ற வெளிப்புற ஊக்குவிப்புகளையும் கொடுக்க விழைவது அவசியமாகும்.

இதர நிறுவனங்களுடன் போட்டி

ஒரு நிறுவனம் போட்டி எதுவுமின்றித் தனித்துத் தொழிலில் ஈடுபடுமேயானால், அந்நிறுவனத்தில் செயலூக்கமளித்தல் கோட்பாடு கையாளப்படுவது அவசியமற்றதாக அமையலாம். ஆனால், நடைமுறையில் இந் நிலை நிலவவில்லை. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் நிறைந்த போட்டியில் செயற்படுகிறது. எனவே, செயலூக்கமளித்தல் கோட்பாட்டின் வாயிலாக உற்பத்தியினைப் பெருக்கி ஓரளவிற்கு உற்பத்திச் செலவினைக் குறைத்தல் அவசியமானதாகும். அவ்வாறு உற்பத்தியினைப் பெருக்கி உற்பத்திச் செலவினைக் குறைக்கும் வாயிலாகத்தான் அந் நிறுவனம் பிற நிறுவனங்களுடன் போட்டியிட்டு இலாபகரமான முறையில் செயற்படமுடிகிறது.

பணியாளர்களின் எல்லாத் தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்தல்

ஒரு நிறுவனத்தால் கையாளப்படும் செயலூக்குவிப்பு முறை, பணியாளர்களின் அடிப்படைத் தேவைகளைமட்டும் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் அமைந்திருந்தால் போதாது. அது பணியாளர்களின் சமூகத் தேவைகள் போன்ற இதர உயர் தேவைகளையும் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஆனால், நடைமுறையில் பணியாளர்களுடைய இதர தேவைகள் என்ன என்பதனை அறிந்துகொள்ளுதல் என்பது அவ்வளவு எளிதானதன்று. மேலும், கடைப்பிடிக்கப் படும் செயலூக்கமளிக்கும் முறை பணியாளர்களின் அடிப் படைத்தேவைகளை முழுமையாகப் பூர்த்தி செய்தல் வேண்டும்

இத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்ய ஒரு நிறுவனம் செய்ய வேண்டிய செலவுத்தொகை, அந்நிறுவனம் அடையும் பயனை விடக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால், அவ்வூக்குவிப்பு முறை களை உடனே மாற்றிக்கொள்ளுதல் வேண்டும். பணியாளர் களின் உயர்தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்வதைக் குறைத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இல்லையேல், நிறுவனம் நட்டத்தில் செயற்படவேண்டிய நிலை ஏற்படலாம்.

செயலூக்கமளித்தல் முறையில் மாற்றம் செய்தல்

எந்தவொரு நிறுவனமும் ஒரே நிலையில் செயலாற்று வதில்லை. ஏனெனில், தொழிற்சூழ்நிலை ஒரே நிலையில் இருப்பது இல்லை. எனவே, மாறும் தொழிற்சூழ்நிலைக்கேற்ப நிறுவனம் செயற்படும் விதமும் மாற்றப்படுதல் வேண்டும். நிறுவனம் செயற்படுவது மாறும்போது நிறுவனம் கடைப்பிடிக் கும் செயலூக்கமளிக்கும் முறையும் மாற்றப்படுதல் வேண்டும். பொதுப்படையாகக் குறிப்பிடுவோமேயானால் செயலூக்க மளிக்கும் முறை ஒரே மாதிரியாக இல்லாது தேவைப்படும் பொழுது தனித்தனி பணியாளர்களுக்குப் பொருந்தும் வகை யில் மாற்றப்படுதல் வேண்டும்.

காலத்திற்கேற்பப் புதுக் கருத்துகளைக்கொண்ட, எளிதில் மாற்றம் செய்யத்தக்க செயலூக்க முறைகளே உரிய பயனை அளிப்பவையாகும். மாறுபட்ட சூழ்நிலைக்கேற்பப் புதிய முறைகளைக் கையாளுவது தவிர்க்க முடியாததாகும். ஒரே நிறுவனத்தில் ஒன்றுக்குமேற்பட்ட செயலூக்க முறைகள் கை யாளப்படவேண்டியதன் அவசியத்தை எந்த நிறுவனமும் உணர்ந்ததாகத் தெரியவில்லை. பணியாளர்கள் எல்லோரும்

தங்கள் விருப்பில், நடத்தையில் ஒருதன்மைபட்டிலர். ஒருசிலர் அதிக ஊதியத்தினால் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர். ஒருசிலர் நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்தில் பங்குபெறுவதன்மூலம் ஊக்குவிக்கப் படலாம். எனவே, எந்தவொரு நிறுவனமும் செயலூக்க முறையில் உண்மைப் பயனை அடைய வேண்டுமானால் அது பல்வகையான செயலூக்க முறைகளைக் கையாண்டு எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் செயலூக்கமளித்தல் வேண்டும்.

சிறந்த செயலூக்க முறையின் பணிகள்

ஒரு செயலூக்கமளிக்கும் முறை உரிய பயனை அளிக்கும் வகையில் அமைந்துள்ளது எனக் கருதப்படவேண்டுமேயானால் அது கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள பணிகளைப் புரிகிறது :

1. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மேலாளர்கள் போன்ற மேல் நிலை ஊழியர்களுக்கு அதிக நிதி வசதியினைப் பெற வழி வகுக்கிறது. அத்தகைய மேல்நிலை ஊழியர்கள் செயலூக்கமளிக்கும் முறை நிறுவனத்தால் கையாளப்படாவிடினும் தாங்கள் ஈட்டும் வருவாயின்மூலம் தங்கள் அடிப்படைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொள்ள முடியும். எனவே, செயலூக்கமளிக்கும் முறை மேலாளர்களுடைய நிதிவசதியினைப் பெருக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

2. அதிக நிதி வசதியளிப்பதன் வாயிலாக மேல்நிலைப் பணியாளர்களின் சமூகநிலை உயர வாய்ப்பு ஏற்படுத்துதல் வேண்டும். அதிக ஊதியம் பெறும் மேலாளர்கள் நடைமுறையில் தாங்களாகவே சமுதாயத்தில் உயர்ந்த நிலையை எய்துகின்றனர்.

செயலூக்கமளித்தலைப்பற்றிய புது கருத்துகள்

செயலூக்கமளித்தல் அவசியமானது. ஒவ்வொரு நிறுவனத்தாலும் கடைப்பிடிக்கப்படவேண்டியதாகும். இக் கொள்கையினைப்பற்றிக் கீழ்க்கண்ட மூன்று கருத்துகள் பல்வேறு வல்லுநர்களால் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

அ. மனிதனுடைய தேவைகளுக்கு எல்லையில்லை. ஒரு வகையான தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட்டபின் புது வகையான தேவைகள் எழலாம். எனவே, வெவ்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்வதன் வாயிலாகப் பணியாளர்களுக்குக் செயலூக்கமளிக்க முடியும்.

ஆ. தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட்டவுடன், அந் நிறைவேற்றப்பட்ட தேவைகள் உரிய செயலூக்கமளிக்கத் தவறிவிடுகின்றன. அஃதாவது, தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன்

மூலம் செயலூக்கமளித்தலின் பயனை நிரந்தரமாகப் பெறுதல் இயலாது.

இ. அடிப்படைத் தேவைகளும் பாதுகாப்புத் தேவைகளும் பிறரால் கொடுக்கப்படலாம். அது குறித்துப் பணியாளர்களுடன் பேரம் பேசவும் வாய்ப்புள்ளது. ஆனால், மக்களிடையே நல்ல நிலைபெறுதல், அஃதாவது, சமூகத் தேவைகள், தன் முனைப்பு உணர்ச்சித் தேவைகள் போன்றவற்றை நிறைவேறச் செய்வது அந்தந்தத் தனிப்பட்ட பணியாளரின் தன்மையினையும் மனப்போக்கினையும் மட்டுமே பொறுத்துள்ளது.

செயலூக்கமளித்தல் முறையின் குறைபாடுகள்

செயலூக்கமளித்தல் முறையினைப்பற்றி மேலும் அறியமுற்பட்ட வல்லுநர்கள் அது குறித்துக் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைக் குறிப்பிட்டுள்ளனர்:

1. ஒவ்வொரு மனிதனுடைய மனப்பான்மையினையும் புரிந்து கொள்ளுதல் நடைமுறையில் மிகக் கடினமானதாகும். எனவே, அவனது உணர்ச்சிகளை அறிந்துகொள்ளுதல் என்பது இயலாதது. ஆகையினால், ஒவ்வொரு மனிதனும் எந்தெந்தச் சந்தர்ப்பங்களில், எந்தெந்தத் தேவைகளப் பெறுவதன்மூலம் ஊக்குவிக்கப்படுகிறான்? என்பதனைக் கணக்கிடல் எளிதானதன்று.

2. பணியாளர்கள் எல்லோரும் ஒரே தன்மையினைப் பெற்றுத் திகழ்வதில்லை; வெவ்வேறு வகையான இயல்புகளைப் பெற்றுள்ளனர். எனவே, பணியாளர்களை ஒரே தன்மை படைத்த செயலூக்கமளிக்கும் முறையினால் ஊக்குவித்தலென்பது இயலாதது. ஏனெனில். ஒரு சிலருக்கு அதிக ஊதியம் அளித்தல் சிறந்த ஊக்குவிப்பாக அமையலாம். ஆனால், மற்றப் பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் அளித்தல் சிறந்த ஊக்குவிப்பாக அமையாது. சிறந்த பணி வசதிகளைச் செய்து கொடுத்தல் சிறந்த ஊக்குவிப்பாக அமையலாம்.

3. ஒரே பணியாளர்களுக்குக்கூட ஒரே மாதிரியான செயலூக்குவிப்புமுறை நிரந்தரமான பலனைத் தருவது இல்லை. மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கேற்பச் செயலூக்குவிப்பு முறையும் மாற்றப்படுதல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, இளம் வயதுடைய பணியாளர் ஒருவர் அதிகமாக உழைத்து, அதிகமாக ஊதியம் ஈட்ட விரும்புவார். ஆனால், வயதான பணியாள்

ஒருவரோ வேண்டிய அளவு உழைத்து ஊதியம் ஈட்டி அதிக ஓய்வெடுத்துக் கொள்ள விரும்பலாம்.

எனவே, ஒரே செயலூக்கமளிக்கும் முறை ஒரு நாட்டில் உள்ள எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் பொதுவாக, எல்லா நாடுகளிலும் உள்ள பணியாளர்களுக்கும் பொருந்தும் மிகச் சிறந்த முறையெனக் கூறுதல் இயலாது.

அதிகமான மனிதர்கள் வேலைவாய்ப்பின்றி வாழும் ஒரு நாட்டில் கடைப்பிடிக்கப்படும் செயலூக்கமளிக்கும் முறைக்கும் வேலை வாய்ப்பு அதிகமுள்ள நாட்டில் கடைப்பிடிக்கப்படும் செயலூக்கமளிக்கும் முறைக்கும் அதிக வேறுபாடுகள் உள்ளன. வேலை வாய்ப்புக் குறைந்த இந்தியா போன்ற நாடுகளில் ரூபா நூறு மாத ஊதியமாகக் கொண்ட நிரந்தரப்பணி ரூபா நூற்றைம்பது மாத ஊதியமாகக் கொண்ட ஒரு தாற்காலிகப் பணியைவிடச் சிறந்ததாகக் கருதப்படலாம். எனவே, அளிக்கப்படும் ஊதியத் தொகை சிறந்த செயலூக்குவிப்பாக அமைவதில்லை. ஆனால், அதிக முன்னேற்றமடைந்துள்ள அமெரிக்கக போன்ற நாடுகளில் போதிய வேலைவாய்ப்பு உள்ள காரணத்தினால், பணியாளர்கள் பணி நிரந்தரமானதா? தாற்காலிகமானதா? என்பது குறித்துக் கவலைப்படுவதில்லை. அதிக ஊதியம் பெறுதலுக்கே முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனர். எனவே, அதுபோன்ற நாடுகளில் அதிக ஊதியம் அளித்தலே சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறையாகக் கருதப்படுகிறது.

செயலூக்கமளிக்கும் முறையினைச் செம்மைப்படுத்துதல்

எந்த முறையின் அடிப்படையில் செயக்லூகமளிக்கலாம்? செயலூக்கமளிக்கும் முறையினை எவ்வாறு செம்மைப்படுத்தலாம்? ஆகிய விவரங்கள் குறித்துப் பல்வேறு வல்லுநர்கள் பல நூல்களை வரைந்துள்ளனர். அந் நூல்களின் வாயிலாகத் தங்களது தனிப்பட்ட கருத்துகளையும் விளக்கியுள்ளனர். அக் கருத்துகளில் முக்கியமானவற்றுள் சில கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

அ. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறு வனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கு இன்றியமையாதவர் என்பதனை அவரவருக்கு உணர்த்த வேண்டும்.

ஆ. மனித இயல்புகளின் மாற்றங்களை உணர்ந்து, அவற்றிக்கேற்றவாறு பல்வகையான செயலூக்கமளிக்கும்முறைகளைக்

கடைப்பிடிக்க வேண்டும். எல்லா மனிதர்களும் ஒரே தன்மையுடையவராக இருப்பதில்லை. பல்வகையான மனிதர்கள் பல்வேறு இயல்புகளைப் பெற்றுள்ளனர். எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட செயலூக்கமளிக்கும் முறை ஒரு சில பணியாளர்களுக்குப் பொருத்தமானதாக இருக்கலாம். ஆனால், அம்முறையே இதர பணியாளர்களுக்குப் பொருத்தமற்றதாக அமையலாம். ஆகவே, மனிதர்களுடைய அஃதாவது, ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் இயல்புகளுக்கேற்றவாறு பல்வகையான செயல் ஊக்கமளிக்கும் முறைகள் கடைப்பிடிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

இ. சிறந்த பணியாளர் பணியில் புதுமுகப்படுத்துதலை விரும்புகிறார். எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் ஆரம்பக் காலத்தில் பணிச் சூழ்நிலைகளையும் நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளையும் நன்கு விளக்குதல் வேண்டும். பணியாளர்கள் பணியில் முழு உரிமை அளிப்பதனை விரும்புவதில்லை. எனவே, ஓரளவிற்கு வழிகாட்டும் வகையில் பணியாளர்களுக்குக் கட்டளைகள் கொடுக்கப்படலாம்.

ஈ. நிறுவனத்தில் செய்யப்படும் மாற்றங்கள் பணியாளர்களையும் பாதிக்கும் வகையில் அமையுமாதலின், நிறுவனத்தில் மாற்றங்கள் செய்வதற்கு முன்பாகப் பணியாளர்களிடம் கலந்துரையாடி முடிவுசெய்தல் சாலச் சிறந்தது.

உ. பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையைப் புரிந்து கொள்ளாவிடின், அவர்கள் முழு ஒத்துழைப்புடன் பணியாற்றுதல் இயலாது. எனவே, மேற்பணியாளர்கள் அவசரமின்றி அப்புதியசூழ்நிலையினைப் பணியாளர்களுக்கு நன்கு விளக்குதல் வேண்டும். பணியாளர்கள் கொண்டுள்ள ஐயங்களைப் போக்கி பணியாண்மையர் புதிய சூழ்நிலையில் மேற்கொள்ளும் செயல்கள் யாவும் பணியாளர்களது நலனை ஒட்டியும் அமைந்துள்ளன என நிரூபித்தல் மேலாளர்களுடைய கடமையாகும்.

ஊ. மேலாளர்கள், பணியாளர்களுடைய கூற்றுகள் எல்லாவற்றையும் பொறுமையுடன் கேட்டுக்கொள்ளுதல் அவசியமானதாகும். அவ்வாறு பணியாளர்களுடை கூற்றுகளைப் பொறுமையுடன் கேட்பதால் அவர்கள் கொண்டுள்ள பெரும்பாலான கருத்து வேறுபாடுகள் களையப்படுகின்றன. ஒரு நபர் மற்றொருவரை முழுவதும் பேசும்படி விட்டு, அவர் பேச்சை

மட்டும் கேட்டுக்கொண்டிருப்பாரேயானால். இந்த இரண்டாவது நபரின் கோபம் தானாகவே தணிந்து விடுகிறதென்பதுடன் கூடஅவரே அவர்தம் கூற்றிலுள்ள தவறுகளை நன்கு உணர்கிறார்.

எ. பணியாளர்களுடன் எந்த ஒரு குறிப்பிட்ட கருத்துக் குறித்தும் வாதாடுதலைத் தவிர்க்க வேண்டும். வாதாடி, தாம் வென்றுவிட்டதாக ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையில் பணியாண்மையர் ஒருவர் மனமகிழ்வெய்துவாரேயானால், அம் மனமகிழ்வு குறைந்த கால மனமகிழ்வாகவே அமையும். ஏனெனில், பணியாளர்களுடன் வாதாடி அவர்களை நிரந்தரமாக மனநிறைவு பெறச் செய்தலென்பது இயலாததாகும். ஆகையால், கூடிய வரையில் வாதாடுவதைத் தவிர்த்தல் நலம்.

ஏ. பிறருடைய உணர்ச்சிகளுக்கு மதிப்பளிக்கும் வகையில் பணியாண்மையர் நடந்துகொள்ளுதல் வேண்டும். மனிதர்கள் எளிதில் உணர்ச்சிவயப்படக்கூடியவர்கள்; தங்கள் பண்டங்கள், தங்கள் உறவினர்கள், தங்கள் நண்பர்கள் எனக் கருதும் போது அவர்களுக்கு அல்லது அவற்றிற்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கவேண்டுமென்று கருதுபவர்கள். எனவே, பிற பணியாளர்களிடம் பழகும்பொழுது அவர்களுடைய மன உணர்ச்சிகளைப் பாதிக்காத வகையில் பழகி அவர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல் மிக அவசியமானதாகும்.

ஐ. பணியாளர்களை இணங்கச் செய்ய வினா முறையினைக் கடைப்பிடித்தல் இக் காலத்திய நுட்பச்செயல்முறையாகும். இம்முறை மிகச் சிறந்த பயனை அளிக்கிறது. ஏனெனில், ஒவ்வொருவரும் தமக்கு விருப்பமான, தெளிந்த பணிகளைப்பற்றியே பேச விரும்புகின்றனர். வினாமுறை, பணியாளர்கள் அறிந்தவற்றை வெளிக்கொணரவும் அவற்றைப் பிறருக்குத் தெரிவிக்கவும் ஒரு வாய்ப்பினை அளிக்கிறது. சிறந்த முறையில் வினாக்கள் தயாரிப்பதன் மூலமாகப் பணியாளர்கள் மறுப்புத் தெரிவிக்கும் பல நடவடிக்கைகளைபபற்றிய வினாக்களுக்கும் 'ஆம்' என்ற விடையினை அவர்களிடமிருந்தே பெற்று, அவர்களை அந்நடவடிக்கைகளை ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு செய்யலாம்.

ஒ. சிறந்த மேற்பார்வை, சிறந்த செயலூக்க முறையாக அமைகிறது. மேற்பார்வையாளர்கள் பணியாளர்களின் பணிகளை மேற்பார்வை செய்து அவர்களையும் மனிதர்களாகக்

கருதி, அவர்களுடைய விருப்புவெறுப்புகளைக் கருத்தில் கொண்டு பணிகளில் உள்ள குறைபாடுகளைச் சுட்டிக்காட்டு வார்களேயானால், மேற்பார்வையாளர்கள் பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த முறையில் செயலூக்கமளிக்கலாம்.

வினாக்கள்

1. உற்பத்தியில் பணியாளர்களின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக?
2. செயலூக்கமளித்தல் என்றால் என்ன ? செயலூக்கமளிப்ப தற்கான காரணங்களை விளக்குக.
3. ‘ செயலூக்கமளித்தல் ’, ‘ ஒழுங்குணர்வு ’ ஆகியவற்றிற்கு இலக்கணம் கொடுத்து விளக்குக.
4. ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடக் கையாளும் முறைகள் யாவை
5. ஒழுங்குணர்வின்மையின் விளைவுகளை விளக்குக.
6. ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுங்குணர்வில்லாமைக்குக் காரணங்கள் யாவை?
7. சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறையின் விளைவுகளை விவரிக்க.
8. சிறந்த செயலூக்கமளிக்கும் முறை புரியும் பணிகள் யாவை?
9. செயலூக்கமளித்தலைப்பற்றிய புதிய கருத்துகளை ஆய்க.
10. செயலூக்கமளிக்கும் முறையினைச் செம்மைப் படுத்தக் கையாளவேண்டிய நடவடிக்கைகளை ஆய்க.
11. செயலூக்கமளித்தல் முறையிலுள்ள குறைபாடுகள் யாவை?

22. தொடர்பு முறைகள்

மேலாளர்கள் எவ்வளவு திறமை படைத்தவராக இருப்பினும் அவர்கீழ்ப் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் முழு ஒத்துழைப்பை அளித்தாலும் தகுந்த தொடர்புமுறையில்லையேல் எந்த ஒரு நிறுவனமும் செம்மையாகச் செயற்பட இயலாது. கட்டளையிடுதல், இயக்குவித்தல், கருத்துகளை வெளியிடுதல் போன்ற நோக்கங்களுடன் பல்வேறு பணியாளர்களுக்குகிடையே செய்திகளை அனுப்புதல், பெறுதல் ஆகியவற்றைக் கொண்ட பணியினையே தொடர்புமுறை என்று கூறுகிறோம்

தனியாள் நிறுவனம்போன்ற சிறு நிறுவனம்கூட, தொடர்பு முறைக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது. உரிய தொடர்பு முறையின்றி எந்த ஒரு தொழில்நிறுவனமும் செயற்பட முடியாது என்பதனைக் குறிப்பிடத் தேவையில்லை. தொடர்பு வசதிகளின் வாயிலாகத்தான் பல்வேறு பணியாளர்களுக்கிடையே கருத்துகள் பரிமாறிக்கொள்ளப்படுகின்றன என்பதுடன் கூட, இதன் மூலமாகத்தான் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களைப் பணிபுரியத்தூண்ட முடிகிறது என்றும் கூறலாம். பணியாளர்கள் அத்தனை பேருக்கும் உரிய கட்டளைகள் இடுவது, அறிவுரைகள் வழங்குவது, வழிகாட்டுவது ஆகியவையெல்லாம் தொடர்புமுறையின் வாயிலாகவேயாகும் தொடர்பு முறையின் வாயிலாக ஒரு மேலாளர் தம்முடைய கருத்துகளையும் முடிவுகளையும் கீழ்ப்பணியாளருக்குத் தெரிவிக்கிறார். அதுபோன்றே தொடர்புமுறையின் மூலமாகவே கீழ்ப்பணியாளர்களின் கருத்துகளையும் நோக்கங்களையும் அறிய முற்படுகிறார்.

தொடர்புமுறையினைப் பொதுப்படையாகப் பொதுத் தொடர்புமுறை, நேரடித் தொடர்புமுறை என இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். பொதுத் தொடர்புமுறை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஒரு துறையிலிருந்து ஒரு பணிமுதல்வரால், அதே

நிறுத்தினவன்கீழ் மற்றொரு துறையின் பணிமுதல்வருக்கு அனுப்பப்படுவதாகும். இத்தகைய தொடர்புமுறையின் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளுக்கான நடவடிக்கைகள் ஒருமுகப்படுத்தப்படுகின்றன. நேரடித் தொடர்புமுறை ஒரு நிறுவனத்தின் ஒரே துறையில் பணி புரியும் பணியாளர்களுக் கிடையே கடைப்பிடிக்கப்படுவதாகும். இத்தகைய தொடர்பு முறைமூலம் பணியாளர் பணிபுரியத் தூண்டப்படுகின்றனர். இத்தகைய முறையில் செய்திகள் மேல்மட்டத்திலிருந்து கீழாக வரவோ கீழ்மட்டத்திலிருந்து மேலாகச் செல்லவோ வாய்ப்பு இருக்கிறது.

பணியாளர்களுக்கிடையே நிலவும் தொடர்புமுறை ஒரு செய்தி அளிக்கப்படுவதனையும் பெறப்படுவதனையும் கொண் டுள்ளது. செய்தி அளிப்பவரால் கொடுககப்படும் செய்திகள், அதனைப் பெறுபவரால் புரிந்துகொள்ளப்படலாம் அலலதுபுரிந்து கொள்ளப்படாமலும் இருக்கலாம். கொடுக்கப்படும் செய்தி செம்மையாகவும் சிறப்பாகவும் அமைய, அச் செய்தி உரிய முறையில் அதனைப் பெறுபவரால் புரிந்துகொள்ளப்பட வேண்டும். அளிக்கப்படும் செய்தியினை ஏற்றுக்கொண்ட பணி யாளர்கள் அதனை எவ்வாறு வரவேற்கின்றனர் என்பதனைப் புரிந்துகொள்ளாது தொடர்ந்து கொடுக்கப்படும் செய்தி உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.

தொடர்புமுறையில் உள்ள பல்வேறு நிலைகள்

மேற்கொள்ளப்படும் தொடர்புமுறை எழுத்துமூலமாக இருப்பினும் சரி, வாய்ச்சொல் மூலமாக இருப்பினும் சரி ஒவ் வொரு முறையிலும் பல நிலைகள் உள்ளன. அந் நிலைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு பிரித்து விளக்கலாம்.

1. செய்தியினை அளிப்பவர் தாம் கொடுக்கவிருக்கும் செய்தியினை நன்கு புரிந்துகொண்டிருக்க வேண்டும்.

2. செய்தி அதனைப் பெறுபவரால் எளிதில் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் இருத்தல் வேண்டும். அஃதாவது, செய்தி யைத் தெரிவிக்கப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளும் மிக எளிமை யானவையாக இருத்தல் தேண்டும்.

3. செய்தி தெரிவிப்பவருடைய சொற்களும் செயல்களும் ஒரு தன்மை படைத்தவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

4. அளிக்கப்பட்ட செய்தி, அச் செய்தியினைப் பெற்ற நபரால் உரிய முறையில் புரிந்துகொள்ளப்பட்டதா என்பதனைச் செய்தியளிப்பவர் அறிந்துகொள்ள முயலுதல் வேண்டும்.

செய்தி மாற்றப்படுதல்

அனுப்பப்படும் செய்தி; அச் செய்தியை அனுப்புபவரிடமிருந்து செய்தி பெறுபவரிடம் போய்ச் சேருவதற்குள் எதிர்பாராத வகையில் தேவையற்ற மாற்றங்களைப் பெறுகிறது. எனவே. செய்தி அனுப்புபவர் எந்த நோக்கத்துடன் செய்தியினை அனுப்ப விரும்புகின்றாரோ அந்தப் பயனில்லாமல் போய்விடக்கூடும். அவ்வாறு அனுப்பப்படும் செய்தியில் கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. அவை யாவன :

(அ) அனுப்பப்படும் செய்தியில் பயன்படுத்தப்படும் சொற்கள் பல பொருள்கள் தருபவையாக இருப்பதால் அச் செய்தியினைச் செய்தி அனுப்புபவர் ஒரு பொருளிலும் செய்தியினைச் பெறுபவர் வேறொரு பொருளிலும் புரிந்து கொண்டு இருத்தல்.

(ஆ) செய்தி அனுப்புபவருக்கும் அதனைப் பெறுபவருக்குமிடையேயுள்ள பணிநிலைகள் அதிகமாயிருப்பதன் காரணமாக அனுப்பப்படும் செய்தியில் மாற்றம் ஏற்படக்கூடும். அஃதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட பணிமுதல்வர் வெவ்வேறு நிலையில் உள்ள கீழ்ப்பணியாளர்கள்மூலம் ஒரு செய்தியினை அனுப்புவதாகக் கொள்வோமேயானால், ஒவ்வொரு நிலையிலும், அனுப்பப்படும் செய்தி ஓரளவு மாற்றப்படலாம். கீழிருந்து மேல்நோக்கி அனுப்பப்படும் செய்திகள் சாதகமான முறையில் மாற்றப்படுகின்றன. மேலிருந்து கீழ்நோக்கி அனுப்பப்படும் செய்திகள் இரகசியத்தின் காரணமாக மேற்பணியாளர்களால் ஒருசில பகுதிகள் மறைக்கப்பட்டுத் தொடக்கத்திலிருந்த செய்தி மாற்றப்படலாம்.

(இ) மேலாளர்கள் பல்வேறு பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்க வேண்டிய நிலையில் உள்ளதால் அவர்கள் முக்கியமற்றதாகக் கருதும் ஒருசில செய்திகளுக்குச் சற்றுக் குறைவாகவே கவனம் செலுத்தக்கூடும்.

(ஈ) செய்தினைப் பெறும் நபர் செய்தியினைப்பற்றி முன்னரே ஒருவித கருத்துக் கொண்டிருத்தல் காரணமாகவும்

அவருடைய மனவெழுச்சியின் காரணமாகவும் அனுப்பப்படும் செய்தி மாறுபட்ட பொருளுடன் புரிந்துகொள்ளப்படலாம்.

தொடர்புமுறை வளர்ச்சிக்கான காரணங்கள்

தொடர்புமுறை, கடந்த ஒரு நூற்றாண்டுக்குள் வியக்கத் தக்க வளர்ச்சியினைப் பெற்றுள்ளது. அதற்கான காரணங்கள் கீழ் வருபவையாகும்:

1. காலப்போக்கில் - தொழில்நிலையில் வியக்கத்தக்க முன்னேற்றங்கள் ஏற்பட்டுள்ளன. தொடர்புமுறை அம் முன்னேற்றத்திற்கு அவசியமானது என்பதுடன் உறுதுணையாகவும் இருந்துள்ளது. எனவே, தொடர்பு முறை முன்னேற்றத்திற்குத் தொழில் முன்னேற்றம் முக்கியக் காரணம் என்று கூறுதல் சாலப் பொருந்தும்

2. தொழில்நுட்ப முன்னேற்றத்தின் காரணமாகக் கீழ்ப் பணியாளர்கள், மேற்பணியாளர்களிடமிருந்து கருத்துரை கேட்பதும், மேற்பணியாளர்கள் அறிவுரை வழங்குவதும் தவிர்க்க முடியாததாகிறது. எனவே, தொடர்புமுறையும் அவசியமாகிறது.

3. செம்மை போட்டிச் சந்தையினைக்கொண்ட இக் காலத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளர், தம் நிறுவனத்தின் பண்டங்களைப்பற்றிய சிறப்புத் தன்மைகளை வாடிக்கைகாரர்களுக்கு விளக்கி, எந்தெந்த வகையில் அப் பண்டங்கள் இதர நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களைவிடச் சிறந்தவை என்பதனைத் தெளிவாக்க தொடர்பு முறை இன்றியமையாதனவாகும்.

4. ஒரு நிறுவனம், அதன் தொழிலாளர் சங்கங்களின் ஒத்துழைப்பினைப் பெறத் தொழிலாளர் சங்ககளுக்கு நிறுவனத்தின் செயற்பாங்கினை விளக்குதல் அவசியம் ஆகும். அவ்வாறு நிறுவனம் செயற்படுவதனை விளக்கப் பயன்படுத்தப் படும் ஒரே சாதனம் தொடர்புமுறையாகும்.

5. தொடர்புமுறையின் வாயிலாகவே மேற்பணியாளர்கள் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குத் தேவையான கட்டளைகளைக் கொடுக்க முடிகிறது.

6. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வைப் பெருக்கத் தொடர்பு முறை மிகச் சிறந்த சாதனமாகப் பயன்படுத்தப் படுகிறது.

தொடர்புமுறையின் சிறப்புத் தன்மைகள்

தொடர்புமுறை கீழ்க்கண்ட சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கிறது.

1. தொடர்புமுறை நிர்வாகத்திற்குரிய சாதனம், தொடர்புமுறையின்றி எந்த ஒரு நிறுவனமும் செம்மையாக நிர்வகிக்கப்பட முடியாது.

2. தொடர்புமுறை முக்கியமாக ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கிடையே மட்டும் பயன்படுத்தப்படும் கருவியாகும். எனவே, தொடர்புமுறை அகத் தன்மைபெற்றது எனக்கூறின் தவறு ஆகாது.

3. தொடர்புமுறை இரு வழிகொண்டது ஆகும். முற்காலத்தில் செய்தினை அளித்தல் மேற்பணியாளர்களின் உரிமையென்றும் அச் செய்தியின்படி கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணிபுரிதல் அல்லது செத்துமடிதல் அவர்களுடைய கடமை என்றும் கருதப்பட்டது. ஆனால், இக் காலத்தில் செய்தி வழங்குதல் ஒரு வழியிலானது அன்று; இரு வழியிலானதுதான் என்ற கருத்து முற்றிலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டிருக்கின்றது. எனவே, மேலாளர் இதர பணியாளர்களுக்கு ஆணைகளைப் பிறப்பிக்கலாம். அதே நேரத்தில் அவ்வாணைகளைப்பற்றிய கீழ்ப்பணியாளர்களின் கருத்துகளை அறிந்துகொள்ளவும் முற்படுகிறார். எனவே, சிறந்த தொடர்புமுறைச் செய்தியினைப் பெறுபவர் அச் செய்தியினைப் பற்றித் தம்முடைய கருத்துகளை வெளிப்படையாகக் கூறுதல், அவருடைய ஐயப்பாடுகளை நிவர்த்தி செய்துகொள்ளுதல் ஆகிய தன்மைகளைக் கொண்டதாகும். டெர்ரி (Terry) என்ற வல்லுநரின் கருத்துப்படி செய்தியினை அனுப்புபவர் செய்தியினைப் பெறுபவரின் வாயிலாகவே, அனுப்பப்படுல் செய்தி முழுமையானதாகவும் மனநிறைவுடனும் அமைந்திருந்தது என அறிந்துகொள்ளுதலே சிறந்த தொடர்பு முறையின் தன்மையெனக் கூறுகிறார்.

தொடர்புமுறையின் முக்கியத்துவம்

தொடர்புமுறை கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகக் கருதப்படுகின்றது.

1. தொடர்புமுறை மேலாண்மை முன்னேற்றத்திற்கு வகை செய்கிறது. டெர்ரி என்ற வல்லுநரின் கருத்துப்படி ஒரு நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட தொடர்புமுறையே காரணமாகும். பிறபணியாளர்களின் வாயிலாகப்பணி செய்யப்

பெறுதலே மேலாண்மையின் நோக்கமாகும். தொடர்பு முறையின்மூலம் பிற பணியாளர்களுக்குரிய கட்டளைகளை இடுவதன் வாயிலாகத்தான் ஒவ்வொரு மேலாளரும் பணிகளைச் செய்கிறார்.

தொடர்புமுறையின் வாயிலாகத்தான் மேலாளர் இதர பணியாளர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட பணியின் முக்கியத்துவத்தினை விளக்கி அப் பணியினைச் செய்து முடிக்க ஏதுவாகிறது; ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைச் செய்து முடிக்கவேண்டும் என்ற விருப்பம் ஒவ்வொரு பணியினைச் செய்தலுக்கும் இன்றியமையாததாகும். அவ் விருப்பத்தினைத் தூண்டப் பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்து செயற்பட தொடர்புமுறை வழிவகுக்கிறது எனக் கூறின் மிகையாகாது.

3. தொடர்புமுறை, தலைவர்களை அஃதாவது, சிறந்த மேலாளர்களை உருவாக்க வழிவகுக்கிறது. தலைவருக்கும் அவரைப் பின்தொடர்பவர்களுக்குமிடையே தொடர்புமுறையின்றித் தலைமைப்பணி செயற்படமுடியாது. ஒரு தலைவர் தம்நோக்கங்களையும் கருத்துகளையும் தொடர்புமுறையின் வாயிலாகவே வெளியிடுகிறார். அஃதாவது, ஒரு மேற்பணியாளர் அவர் கீழ்ப் பணிபுரியும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குத் தொடர்புமுறையின் வாயிலாகவே கட்டளைகளையிட முடிகிறது; கருத்துகளைத் தெரிவிக்க முடிகிறது. அதுபோன்றே கீழ்ப்பணியாளர்களும் தலைவருக்கு—மேற்பணியாளருக்குத்—தங்கள் கருத்துகளைத் தொடர்புமுறையிலான செய்திவாயிலாகவே அறிவிக்க முடியும். எனவே, தலைமைக்கு இருவழித் தொடர்புமுறை இன்றியமையாதது ஆகிறது.

4. தொடர்புமுறையே ஒருமுகப்படுத்தலுக்கு ஆதாரமாக அமைகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் முழுமையாக எய்தப் பெற அந் நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் அத்தனை பேரும் ஒன்றுபட்டுச் செயற்பட வேண்டும். அவ்வாறு பணியாளர்கள் ஒன்றுபட்டுச் செயற்பட, பல்வேறு துறைகளும் ஒரே நோக்குடன் பணியாற்ற அத் துறைகளுக்கிடையே ஒருமுகப்படுத்தும் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும். அவ்வாறு, ஒருமுகப்படுத்தும் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்கத் தொடர்புமுறையே ஆதாரமாக அமைகிறது.

5. தொடர்புமுறை. பணிமூலம் மனநிறைவு பெற வழி வகுக்கிறது. மேலாளருக்கும் இதர பணியாளர்களுக்குமிடையே

நல்ல ஒற்றுமையை வளர்க்க, தொடர்புமுறை வழிவகுக்கிறது. மேலாளர் உரிய செய்திகள்மூலம் பணியாளர்களைத் தங்கள் பணிகளின் தன்மைகளை உணர்ந்துகொள்ள வைக்கிறார். எனவே, பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளைச் சிறப்புறச்செய்து மனநிறைவு எய்தி மேலாளருடன் ஒத்துழைக்க விழைகின்றனர்.

6. நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகள் எல்லாப் பணியாள் ளர்களுக்கும் தெரிவிக்கப் பயன்படுத்தப்படும் சாதனம் தொடர் முறையே யாகும்.

7. ஒரு நிறுவனத்தில் இரண்டு பணியாளர்கள் பணி புரிந்தால்கூட அவர்கள் தங்கள் கருத்துகளைப் பரிமாறிக் கொள்ளுதல் வேண்டும். அவ்வாறு பரிமாறிக்கொள்ளதொடர்பு முறை உதவுகிறது.

8. தொடர்புமுறையே மேலாண்மையின் இதர பணி களைச் செம்மையாகப் புரிய உதவுகின்றது என்றும் கூறலாம்.

9. ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தியில் மாற்றம் செய்ய தொடர்புமுறை உறுதுணையாக அமைகிறது.

தொடர்புமுறையின் கூறுகள்

ரெட்பீல்டு (Redfield) என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி நிர்வாகத் தொடர்புமுறையில் கீழ்க்கண்ட ஐந்து கூறுகள் கூள்ளன.

1. தொடர்புகொள்பவர் அஃதாவது, செய்திஅனுப்புபவர்.
2. செய்தி அனுப்புதல்
3. அனுப்பப்படும் செய்தி.
4. தொடர்புகொள்ளப்படுவர் அஃதாவது, செய்தியினைப் பெறுபவர்.
5. மறுமொழி.

லாரன்ஸ் ஏ. ஆப்லே (Lawrence A. Applay) என்ற வல்லு நரின் கருத்துப்படி தொடர்புமுறையில் கீழ்க்கண்ட நிலைகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. பிரச்சினையைப் புரிந்துகொள்ளுதல்.
2. பிரச்சினையைப்பற்றிய கலந்துரையாடலில் இதர பணி யாளர்களையும் கலந்துகொள்ளச் செய்தல்.
3. தொடர்புகொள்பவர் தம் கருத்துகளை வெளியிடல்.
4. இதரப்பணியாளர்கள் பணிபுரியும் வகையில் அவர் களுக்குச்செயலூக்கம் அளித்தல்.
5. தொடர்புமுறையின் பலனை அளவிடல்.

1. பிரச்சினையைப் புரிந்துகொள்ளுதல்

தொடர்புகொள்ளுதலின் முதல்நிலை, பிரச்சினையைப் புரிந்து கொள்ளுதலே ஆகும். அஃதாவது, செய்தியினை வெளியிடுபவர் அதனைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் தெள்ளத் தெளிவாக ஒரு சிறிது ஐயமுமின்றி நன்கு புரிந்துகொண்டிருத்தல் வேண்டும். செய்தியை அனுப்புவர் அவ்வாறு தெளிந்த கருத்துக் கொண்டிராவிடின் செய்தியினைப் பெறுபவருக்கு அச் செய்தினைத் தெளிவாக வெளியிட இயலாது. எனவே, தொடர்புமுறையின் முதல் நிலை அறிவிக்கப்பட வேண்டிய செய்தினைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் நன்கு புரிந்து கொள்ளுதல் ஆகும்.

2. கலந்துரையாடலில் பங்கு கொள்ளச் செய்தல்

செய்தினை அளிப்பவர், இதரப் பணியாளர்களை அச் செய்தியினைப்பற்றிய கலந்துரையாடலில் கீழ்க்கண்ட காரணங் களையொட்டிப் பங்குபெறும்படி செய்கிறார்.

அ. பிரச்சினையைப்பற்றித் தொடர்புகொள்பவர் கொண் டிருக்கும் கருத்தினை இதரப் பணியாளர்களின் கருத்து களுடன் ஒப்பிட்டுச் சரி பார்க்க.

ஆ. பிரச்சினையைக் குறித்துப் பிறருடைய கருத்துகளை அறிந்துகொள்ளும் பொருட்டு.

இ. இதர பணியாளர்களின் கருத்துகளை அறிந்து கொள் ளுதலின் வாயிலாக அவர்களுக்குச் செயலூக்கம் அளிக்கும் முகத்தான் வேண்டி.

3. கருத்துகளை வெளியிடல்

இந் நிலையில் தொடர்புகொள்பவர் யாருக்குச் செய்தி தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்? எப்போது செய்தி தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்? எம்முறையின் மூலம் செய்தி தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்? என்பதனை முடிவு செய்கிறார். தெரிவிக்கப்படும்செய்தி எளிய முறையிலும் தெளிவாகவும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். செய்தியைப் பெறுபவரின் புரிந்துகொள்ளும் திறனைக் கருத்திற்கொண்டு செய்தி தீட்டப்பட வேண்டும்.

4 செயல் ஊக்கம் அளித்தல்

தெரிவிக்கப்படும் செய்தி பிறரால் புரிந்துகொள்ளப்படுவது மட்டும் போதாது. அச்செய்தி பிறரால் ஏற்றுக்கொள்ளப் பட்டுச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும். எனவே, தொடர்பு

முறையின் நான்காவது நிலையான செயலூக்கம் அளித்தலுக்கு அவசியம் எழுகிறது. செய்தியைத் தெரிவிப்பவர் தெளிவாகச் செய்தியைப் பெறுபவரிடம், அச் செய்தி எவ்வாறு செயற்படுத்தப்படவேண்டும் என விளக்குதல் வேண்டும்.

5. தொடர்புமுறையின் பலனை அளவிடல்

தொடர்புமுறை உரிய பயனை அளிக்கிறதா என்பதனை அவ்வப்போது கணக்கிட்டுக் கொள்ளுதல் மிக அவசியமான தொன்றாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு சில கூட்டங்களின் முடிவுகள் சிறப்பாக அமைந்தும் ஒரு சில கூட்டங்களின் முடிவுகள் சிறப்பாக அமையாதும் இருப்பதற்கான காரணங்களை அறிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகும்.

சிறந்த தொடர்புமுறை

அனுப்பப்படும் செய்தி உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமாயின் அச் செய்தி கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைக் கொண்டதாக அமையவேண்டும் :

அ. அனுப்பப்படும் செய்தி ஒரு குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக அமைந்திருத்தல் வேண்டும். நிறைவேற்றப்படவேண்டிய நோக்கங்களை அச் செய்தி தெளிவாக விளக்குதல் வேண்டும்.

ஆ. செய்தியை அனுப்புபவர், செய்தியைப் பெறுபவரின் விருப்பத்தை அறிந்து, அவரது விருப்பத்திற்கு ஏற்றவாறு செய்தியைப் பிணைத்து அனுப்புதல் வேண்டும்.

இ. செய்தியினை அனுப்புபவர், அவர் அனுப்பும் செய்திகளை உரிய முறையில் வரிசைப்படுத்தி அவ் வரிசையின் படியே தொடர்ந்து அனுப்புதல் வேண்டும். ஒருசில கருத்துகளை விட்டு விட்டு அனுப்பப்படும் செய்திகள் உரிய நோக்கத்தை அளிக்க மாட்டா.

ஈ. அனுப்பப்படும் செய்திகள் சிக்கல்கள் நிறைந்தவையாகவும் இடர்ப்பாடுகள் நிரம்பியவையாகவும் அமைந்திருப்பினும் அச்செய்திகளைப் பெறுபவர் வெறுப்புடன் ஏற்றுக் கொள்ளாத வகையில் தயாரித்து அளித்தல் வேண்டும். தகுந்த எடுத்துக்காட்டுகளுடன் கொடுக்கப்படும் செய்திகள் உரிய பயனை அளிக்கவல்லவை.

உ. செய்தியினை அனுப்புபவருடைய நேர்மைநிலை, உண்மையான தன்மை, இரக்கநிலை ஆகியவை செய்தியினைப் பெறுபவரைத் தூண்டி அச் செய்தி செயற்படுத்துப்பட ஏதுவாகலாம்.

ஊ. செய்திகள் உரிய முறையில் உடனுக்குடன் நிறுவனத்தின் பல துறைகளுக்கும் அனுப்பப்பட வேண்டும், அவ்வாறு பல துறைகளுக்கும் செய்தியை உடனுக்குடன் அனுப்பினால் தான், அனுப்பப்படும் செய்தியின் பலன் முழுமையாக எய்தப் பெறலாம் இது முழுமை அடையப் பெற வேண்டுமேயானால் ஒரு நிறுவனத்தில் பல கட்டளைத் தொடர்கள் இருத்தல் வேண்டும். ஒரே ஒரு கட்டளைத் தொடர் இருக்குமேயானால் அதனால், கீழ்க்காணும் விளைவுகள் ஏற்படுகின்றன.

(i) செய்தி அனுப்புபவருக்கும் செய்தி பெறுபவருக்கும் இடையே உள்ள தூரம் அதிகமாக இருப்பதன் காரணமாக அனுப்பப்படும் செய்தியின் உண்மை நிலைமாறி செய்தியில் பல தவறுகள் ஏற்பட வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

(ii) அனுப்பப்படும் செய்தி உரிய நபரைச் சென்று அடைய அதிக காலதாமதம் ஏற்படுகிறது.

(iii) கீழ்நிலையில் இருந்து மேல்நோக்கி அனுப்பப்படும் செய்திகள் மேலாளர்களுக்குச் சாதகமான முறையில் அமையுமாறு ஒவ்வொரு நிலையிலும் மாற்றப்படுகின்றன. அது போன்றே மேலிருந்து கீழ் அனுப்பப்படும் செய்திகள் இரகசியத்தைக் காப்பாற்றும் வகையில் செய்திகளின் ஒவ்வொரு பகுதி ஒவ்வொரு நிலையிலும் துண்டிக்கப்படுகிறது.

எ. கணக்கிடு பொறியின் வாயிலாகச் செய்திகள் செம்மைப் படுத்தப்பட வேண்டும்.

உற்பத்திக் காரணிகளுக்குள் பணியாளர்களைப் பொறுத்த மட்டில்தான் தொடர்புமுறை பிரச்சினைக்கு வாய்ப்பு இருக்கிறது. நிலம், கைம்முதல் போன்ற இதர காரணிகளைப் பொறுத்தவரையில் இப்பிரச்சினைக்கு இடமேயில்லை. பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை இப் பிரச்சினை கீழ்க்காணும் முறைகளில் எழுகிறது.

அ. பணியில் அமர்த்துதல் : பணியில் அமர்த்தப்பட இருக்கும் பணியாளர்களிடம் அவருக்கு அளிக்கப்படவிருக்கும் பணியினை ஏற்றுக் கொள்ளுமாறு விளக்கிக்கூற செய்தி இன்றியமையாதது ஆகிறது. மேலும், அப் பணியாளர் பணிபுரியவிருக்கும் நிறுவனம் செயற்பட்டுவரும் இடம், நிறுவனத்தின் அளவு, நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் தன்மைகள், நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகள் ஆகியவற்றை நன்கு விளக்குதல் வேண்டும். இப்பணிக்குச் சிறந்த தொடர்புமுறை இன்றியமையாததாகிறது.

ஆ. புதுமுகப்படுத்துதல் : புதியதாகப் பணியில் அமர்த்தப் பட்ட பணியாளர்களுக்கு நிறுவனத்தின் தன்மைகள், சூழ் நிலைகள், மேற்பணியாளர்களிடம் பழகும் முறைகள் ஆகிய வற்றை விளக்குதல் வேண்டும். அவற்றை விளக்கச் செய்தித் தொடர்புமுறை மிகச் சிறந்ததாக அமைகிறது.

இ. ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் தனது பணியினைச் செம்மையாகப் புரியப் போதிய கட்டளைகளும் அறிவுரைகளும் வழங்கப்படுதல் வேண்டும். அவ்வாறு கட்டளைகளும் அறிவுரை களும் வழங்கத் தொடர்புமுறை பெரிதும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஈ. பணியாளர்களின் திறமையினைக் கணக்கிட இம் முறை பெரிதும் உதவுகிறது. மேற்பணியாளர் தம் கீழ்ப்பணி யாளரின் திறமையினைக் கணக்கிட்டு அதனை அந்தந்தப் பணியாளர்களிடம் தெரிவிக்க இம்முறையே கையாளப்படு கிறது. இவ்வாறு பணியாளர்களின் திறமையை அவ்வப்போது சோதனை செய்வதன் மூலம், அவர்களின் நிலையை அவர் களுக்கே உணர்த்த ஏதுவாகிறது.

உ. தொடர்புமுறையின் வாயிலாக நிறுவனம் கையாளும் பாதுகாப்பு முறைகளைப் பணியாளர்களுக்கு விளக்க முடி கிறது. பணியாளர்கள் அடிப்படையில் இம் முறை அவர் களுடைய உயிரினைப் பாதுகாக்க பெரிதும் உதவுகிறது என்று கூறலாம்.

ஊ. நிறுவனத்தைப்பற்றிய விதிமுறைகளையும் சட்ட திட்டங்களையும் பணியாளர்களுக்கு விளக்கி, அவர்கள் ஒழுங்கு முறையுடன் நடக்கச் செய்தி வாயிலாக உரிய கட்டளைகள் பிறப்பிக்கப்படுகின்றன. செய்தியின் வாயிலாகவே அஃதாவது தொடர்புமுறையின் வாயிலாகவே பணிநேரங்கள், இயந்திர சாதனங்களை இயக்குவிக்கும் முறைகள் ஆகியவை நன்கு விளக்கப்படுகின்றன.

தொடர்புமுறையில் உள்ள முக்கியப் பிரச்சினைகள்

செய்தி அனுப்பப்படும் நோக்கம் முழுமையாக நிறைவு பெற வேண்டுமேயானால் செய்தி அனுப்புவதையொட்டிய பிரச்சினைகள் தீர்க்கப்பட வேண்டும். தொடர்பு கொள்ளு வதில் அஃதாவது, செய்தி அனுப்புவதில் கீழ்க்கண்ட பிரச்சி னைகள் உள்ளன.

1. அனுப்பப்பட வேண்டிய செய்தி என்னவென்பதனை முன்னரே முடிவு செய்துகொள்ள வேண்டும். ஏனெனில், ஒரு சில முக்கியமான சிக்கல் நிறைந்த சம்பவங்களைக் குறித்த

செய்தியினைக்கூட சிறிதும் முன்யோசனையின்றி முதல் நிலையிலேயே அனுப்ப விழைகின்றனர். இது தவறானது ஆகும். அனுப்பப்படவேண்டிய செய்தி என்ன, என்பதை முன்னரே யோசித்து நன்கு தெளிவாக்கிக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

2. அனுப்பப்படும் செய்தியில் உள்ள இடர்ப்பாடுகளை நீக்கிவிடின் செய்தி மிகச் சிறந்தாக அமைந்துவிடும். ஆனால், செய்தியில் உள்ள எல்லா இடர்ப்பாடுகளையும் நீக்குதல் என்பது நடைமுறையில் இயலாததொன்றாகும். பொதுவாகச் செய்தி அனுப்புதலில் கீழ்க்கண்ட இடர்ப்பாடுகள் உள்ளன.

(அ) அனுப்பப்படும் செய்தி தெளிவாக இல்லாதிருத்தல். அஃதாவது, சிறந்த தெளிவுமிக்க சொற்களால் செய்தி எழுதப்படாதது ஆகும்.

(ஆ) அனுப்பப்படும் செய்தியினைச் சரியான முறையில் அனுப்பாமை இரண்டாவது குறைபாடு ஆகும். மேலாளர்கள் பல்வேறு பணியாளர்களிடமிருந்து தனித்தனியாகச் செய்திகளைப் பெற்று அவற்றை இதர பணியாளர்களுக்கு அனுப்பும் பணியினை ஏற்றுக்கொண்டுள்ளார்கள். எனவே, பல்வேறு பணியாளர்களின் வாயிலாகச் சேகரித்த செய்திகளை அதே நிலையில் அனுப்புதல் சரியான முறையன்று. சேகரிக்கப்பட்ட செய்திகள் உரிய முறையில் மீண்டும் தெளிவாக எழுதப்பட்டு அனுப்பப்படுதல் வேண்டும்.

(இ) அனுப்பப்படும் செய்தி பல்வேறு நிலைகளில் சிறிது சிறிதாக மாற்றம் பெறுவது செய்தி அனுப்புதலில் உள்ள அடுத்த இடர்ப்பாடாகும். அனுப்பப்படும் செய்தி ஒவ்வொரு நிலையிலும் சிறிது சிறிது மாறுகிறது. வாய்ச்சொல்மூலம் அனுப்பப்படும் செய்தி ஒவ்வொரு நிலையிலும் முப்பது விழுக்காடு குறைந்துவிடுகிறது எனக் கணக்கிட்டுள்ளனர். மேலும், அனுப்பப்படும் செய்தியினைப் பணியாளர்கள் முழுமையாக நினைவில் கொள்ளுவதில்லை என்பதும் ஓர் இடர்ப்பாடாகும். அனுப்பப்படும் செய்தியில் ஐம்பது விழுக்காட்டினைத்தான் கீழ்ப்பணியாளர்களும் அறுபது விழுக்காட்டினைத்தான் மேற்பணியாளர்களும் நினைவிற்கொள்வதாகக் கணக்கிடப்பட்டுள்ளது.

(ஈ) செய்தினை அறிந்துகொள்வதில் போதிய கவனமின்மை அடுத்த இடர்ப்பாடாகும். அறிவிப்புப்பலகைகள், சுற்றறிக்கைகள்மூலம் அனுப்பப்படும் செய்திகளைப் பெரும்

பான்மையான பணியாளர்கள் அறிந்து கொள்வதில்லை. ஏனெனில், அவர்கள் குடும்ப சிக்கல்களில் அமிழ்ந்துள்ளதால் நிறுவனத்தைப்பற்றிய சிக்கல்களைச் சிந்திப்பதில்லை. உரிய முறையில் கவனம் செலுத்தாமை ஒவ்வொரு மனிதனிடமும் உள்ள குறைபாடாகும்.

(உ) அனுப்பப்படும் செய்தியில் கையாளப்பட்டுள்ள மேற்கோள்களுக்கு உரிய விளக்கம் கொடுக்காதிருத்தல் அடுத்த சிக்கலாகும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு வாடிக்கைகாரர் தாம் தொடர்புகொண்டுள்ள ஒரு வியாபாரிக்குத் தாம் குறிப்பிட்ட தேதியன்று வந்து ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளை வாங்கிச் செல்வதாகச் செய்தி அனுப்புகிறார். அச்செய்தியில் அக் குறிப்பிட்ட பொருளின் எந்த இரகத்தினை எவ்வளவு வாங்க விரும்புகிறார், என்பதனைக் குறிப்பிடாதிருத்தல் சிக்கல் நிறைந்ததாக அமையும்.

(ஊ) அனுப்பப்படும் செய்தி, நிறுவனத்தில் செய்யப்பட வேண்டிய மாற்றங்களுக்குப் போதிய காலக்கெடு கொடுக்காதிருத்தல் அடுத்த இடர்ப்பாடாகும், எடுத்துக்காட்டாக, பணியாளர்களுக்குப் புதிய முறையில் பயிற்சி அளிக்க வேண்டும் என்று அறிவிக்கப்படும் செய்தி போதிய காலக்கெடுவில் அறிவிக்கப்பட வேண்டும். ஏனெனில், பயிற்சிக்கு வேண்டிய ஏற்பாடுகள் அனைத்தையும் நிறுவனம் செய்ய வேண்டியிருக்கும் என்பதுடன்கூடப் பணியாளர்களும் தங்கள் பயிற்சிக்கு வேண்டிய முன்னேற்பாடுகளைச் செய்து கொள்ளப் போதிய அவகாசம் தேவை.

(எ) ஒரு சில மேலாளர்கள் செய்தியினை ஒரு சில மாற்றங்கள் செய்து அனுப்புகின்றனர். பிறரிடம் இருந்து பெற்ற செய்தியை அதே நிலையில் அனுப்புவதில்லை. எனவே, அது போன்ற செய்திகளைச் செயற்படுத்துவதில் பணியாளர்கள் வேண்டுமென்றே காலதாமதம் செய்கின்றனர்.

(ஏ) அனுப்பப்படும் செய்தி உரிய முறையில் பெறப்பட்டதா என அறிந்து கொள்ளத் தொடக்கக் காலத்திலே முயற்சி செய்தல், அனுப்பப்பட்ட செய்தி உரிய நபரை அடையும் முன்பே முயற்சித்தல் அடுத்த இடர்ப்பாடாகும்.

(ஐ) கீழ்நிலைப் பணியாளர் மேலாளருக்கு என்னென்ன செய்திகள் அனுப்பவேண்டும் என்பது குறித்துத் திட்டவட்ட

மான கோட்பாடுகள் இல்லாத நிலையில் ஒருசில பணியாளர்கள் அச்சத்தின் காரணமாக அவசியமற்ற செய்திகளைக்கூட மேல்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு அனுப்ப முற்படக்கூடும். அதற்கு நேர்மாறான வகையில் ஒருசில பணியாளர்கள் அச்சத்தின் காரணமாக மிக முக்கியமான செய்திகளைக்கூட மேல் நிலைப் பணியாளருக்கு அனுப்பத்தவறிவிடலாம்.

(ஒ) மேலாளர்கள் அனுப்பப்படும் செய்தியினைத் தேர்ந்தெடுத்து அனுப்பும் உரிமையினைப் பெற்றுள்ளதால், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசில மேலாளர்க்ள் சோம்பல் காரணமாகவோ அச்செய்தி ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் தெரியும் என்ற கருத்துக்கொண்டோ ஒரு குறிப்பிட்ட செய்தியினை அனுப்பத் தவறிவிடுவது அடுத்த இடர்ப்பாடாகும்.

3. தொடர்புகொள்ளுதலில் சில கோட்பாடுகள் உள்ளன. அக் கோட்பாடுகளை நிர்ணயித்தல், அவற்றைக் கடைப் பிடித்தல் ஆகியவை செய்தி அனுப்புதலில் உள்ள அடுத்த பிரச்சினையாகும். பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகள், செய்தி அனுப்புதலில் கடைப்பிடிக்க வேண்டியவையாகும்.

அ. அனுப்பப்படும் செய்தி வாய்ச்சொல் மூலமானதாக இருப்பினும் சரி, எழுத்து மூலமானதாக இருப்பினும் சரி தெளிவானதாக இருத்தல் வேண்டும். இக் கோட்பாட்டினை நிறைவு பெறச் செய்ய, செய்தி அனுப்புவர் மொழியில் நன்கு திறமை பெற்றவராகவும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு எந்தெந்தச் சொற்கள் மூலம் செய்திகள் அனுப்பப்படவேண்டும் என்பதனை நன்கு உணர்ந்தவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

(ஆ) பெறும் செய்தியினை முழுக் கவனத்துடன் பெறுதல் வேண்டும். முழு கவனத்துடன் பெறாத செய்தி முழுமை பெறுவதில்லை.

இ. பெறப்படும், அனுப்பப்படும் செய்தி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையச் செய்பவையாகவே அமைந்திருத்தல் வேண்டும். மேலும், அனுப்பப்படும் செய்திகள் ஒவ்வொரு பணியாளருடைய மேற்பணியாளரின் வாயிலாக அனுப்பப் படுதல் வேண்டும்.

ஈ. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அனுப்பப்படும் செய்திகள் முறைப்படியான வழியில் அனுப்பப்படாது; முறைப்படியல்லாத வழியில் தேநீர் விருந்து, அலுவல்முறையற்ற கூட்டம் ஆகிய சந்தர்ப்பங்களிலும் வெளியிடப்படலாம்.

4. நுட்பச் செயல்முறைகள் : ஒவ்வொரு மனிதனும் பல்வேறு விதமான செய்திகளை அனுப்புகிறார் அல்லது பெறுகிறார். ஒவ்வொரு மனிதனுடைய முழு நேரமும் செய்தியினை பெறுதல் அல்லது வாய்ச்சொல்மூலம் அனுப்புதல் அல்லது எழுத்துமூலம் அனுப்புதல் ஆகியவற்றிலேயே செலவிடப்படுகிறது. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களைப் பொறுத்த வரையில் செய்தியினைப் பெறும் அல்லது அனுப்பும்பணி, நிறுவனம் விரிவாக்கப்பட விரிவாக்கப்படக் கூடுதலாகிறது. கீழ்நிலையில் உள்ளபணியாளர்களைப் பொறுத்தவரையில் பணி நேரத்தில் முப்பத்தைந்து விழுக்காடு செய்தியினைப் பெறுதல் அல்லது அனுப்புதலில் செலவிடப்படுகிறது என்றும் மேலாளர்களைப் பொறுத்தவரையில் அவர்களுடைய முழு நேரமும் இப் பணியிலேயே செலவிடப்படுகிறது என்றும் கணக்கிடப் பட்டுள்ளது.

தேவையற்ற செய்திகளை இணைத்து அனுப்புவது மிகச் சாதாரணமாக நிலவுகிறது. செய்திகளைச் சுருக்கமாக அனுப்புவதன் வாயிலாக இக்குறைபாட்டினைக் களையலாம்.

5. குறுக்குவழியில் செய்தி அனுப்புதல் அடுத்த பிரச்சினையாகும். இப் பிரச்சினையில் தனிக்கும் பிணைப்புக் கோட்பாடு கையாளப்படுகிறது. இக் கோட்பாட்டின்படி ஒரே நிலையில் இரண்டு மாறுபட்ட துறைகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கிடையே செய்திகளை நேரிடையாக அனுப்ப உரிமைகள் வழங்கப்படுதல் வேண்டும்.

செய்தி அனுப்புதலில் உள்ள இடர்ப்பாடுகள், நிறுவனம் விரிவடைய விரிவடையக் கூடுதலாகி வருகின்றன. அந்த இடர்ப்பாடுகள் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கையாளுவதன் மூலம் களையப்படலாம்.

1. புதுமுகப்படுத்துதல் : பணியாளர்கள் எல்லோருக்கும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை விளக்குவதன் வாயிலாகவும் நிறுவனத்தின் அமைப்புமுறையை விளக்குவதன் வாயிலாகவும் மேற் குறிப்பிட்டுள்ள இடர்ப்பாடு ஓரளவு களையப்படலாம். இம்முறைப் பயிற்சியின் வாயிலாக மேலாளர் நிறுவனத்தைப்

பற்றிய எல்லாவிவரங்களையும் பணியாளர்களுக்கு விளக்க ஆவன செய்கிறார். அவசியமானால், அவற்றை விளக்கப் புதுமுக வகுப்புகளும் நடத்தப்படுகின்றன. பணியாளர்களைப் பல்வேறு துறைகளுக்கு மாற்றுவதும் இவ்வித இடர்ப்பாட்டினை நீக்கக் கையாளப்படும் முறையாகும்.

2. பணியாளர்களுடன் நல்ல உறவு கொண்டிருத்தல் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இடர்ப்பாடுகளை நீக்கக் கையாளப்படும் ஒரு முறையாகும், பணியாளர்களிடம் மேலாளர் அன்புடனும் நேர்மையுடனும் பழகுதல் வேண்டும்.

3. தொடர்புமுறை சிறப்பாக அமைய அவசியமானால் நிறுவனத்தில் ஒருசில மாற்றங்களையும் செய்ய மேலாளர் தயங்குதல் கூடாது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரே விதமான பணியினைப் புரியும் இரு துறைகள் ஒன்றுக்கொன்று அருகில் அமையுமாறு மாற்றி அமைத்தல்.

செய்திகளின் வகைகள்

வெளியிடப்படும் செய்திகள் வெளியிடப்படும் நிலைமை, வெளியிடப்படும் முறை, வெளியிடுபவருடைய நிலை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. முறைப்படியான செய்தி, முறைப்படியல்லாத செய்தி.
2. வாய்ச்சொல்மூலமான செய்தி, எழுத்து மூலமான செய்தி.
3. கீழ்நோக்கி வரும் செய்தி, மேல்நோக்கிச் செல்லும் செய்தி.

நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையிலிருந்து எழும் செய்தியினை முறைப்படியான செய்தி என்று கூறுகிறோம். இவ்வகைச் செய்தி, செய்தி அனுப்புவரின் நிலை, பெறுபவரின் நிலை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் வெளியிடப்படுகிறது. பல்வேறு நிலையில் உள்ள பணியாளர்களுக்கிடையே உறவு முறை இவ்வகைச் செய்திமூலமே அமைகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு கல்லூரி முதல்வர், முதல்வர் என்ற முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பேராசிரியரை ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைப் புரியுமாறு பணித்தால் அத்தகைய செய்தி முறைப்படியான செய்தியாகும்.

முறைப்படியல்லாத செய்தி, முறைப்படியல்லாத உறவு முறையின் அடிப்படையில் எழுவதாகும். ஒரு மேற்பணியாளர்

அவர்கீழ்ப் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு வாய்ச்சொல்மூல மாகக் கூறுவதை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம். பொதுவாகப் பணியாளர்கள் எழுத்துமூலமான செய்திக்கே உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனர். வாய்ச்சொல்மூல மான செய்திக்குப் போதிய முக்கியத்துவம் கொடுப்பதில்லை.

கீழ்ப்பணியாளர்களால் மேற்பணியாளர்களுக்கு அனுப்பப் படும் செய்தியினை மேல்நோக்கிச் செல்லும் செய்தி என்றும் மேற்பணியாளரால் கீழ்ப்பணியாளருக்கு அனுப்பப்படும் செய்தி யினைக் கீழ்நோக்கி வரும் செய்தி என்றும் கூறுகிறோம்.

ஒரே நிலையிலுள்ள இரு பணியாளர்களுக்கிடையே அனுப் பப்படும்–பெறப்படும் செய்தியினைப் படுகிடைச் செய்தி என்று கூறுகின்றனர்.

பல்வேறு வல்லுநர்களுக்கிடையே வாய்ச்சொல்மூலமான செய்தி சிறந்ததா? எழுத்துமூலமான செய்தி சிறந்ததா? என்பது குறித்துக் கருத்துவேற்றுமை நிலவி வருகிறது. ஒரு சில வல்லுநர்களின் கருத்துப்படி வாய்ச்சொல்மூலமான செய்தி சிறந்தது என்றும் குறிப்பிடப்படுகின்றது. வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள நன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கிறது.

1. இம் முறையில் செய்தியினை எளிதாக அதிகச் செல வின்றி விரைவில் அனுப்பமுடியும்.

2. வாய்ச்சொல்மூலமான செய்தி நேரடித் தன்மை பெற்றுத் திகழ்வதால் சற்றுக் கூடுதல் பயனை அளிக்கலாம்.

3. செய்தியினைக் குறித்து எழும் ஐயப்பாடுகள் உடனுக குடன் தீர்க்கப்படலாம்.

4. செய்தியினை அனுப்புபவர், செய்தியினைப் பெறுபவர் அச்செய்தியினைப் புரிந்துகொண்டுள்ளாரா? புரிந்துகொண்ட செய்தியினை ஏற்றுக்கொண்டாரா? என்பதனை உடனுக்குடன் அறிந்து கொள்ள முடிகிறது.

5. வாய்ச்சொல்மூலமான சொற்கள் எளிதில் மாறும் தன்மை படைத்தவை. எனவே, தாற்காலிகமான தன்மை படைத்த செய்திகளுக்கு இம் முறை மிகச் சிறந்ததாகும்.

6. இம் முறையின்மூலம் அனுப்பப்படும் செய்தி மிக விரைவில் பரவிவிடுகிறது.

எழுத்துமூலமான செய்தியின் நன்மைகள்

வாய்ச்சொல்மூலமான செய்திகள் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்ந்தாலும் ஒருசில சந்தர்ப்பங் களில் எழுத்துமூலமான செய்திகளே சிறந்தவையாகத் கருதப் படுகின்றன. அவற்றிற்குரிய காரணங்களாவன:

1. எதிர்கால மேற்கோளுக்காகவும் சட்டபூர்வமான பதிலாகவும் எழுத்துமூலமான செய்தியினைக் கொள்ளலாம்.

2. வாய்ச்சொல்மூலமான செய்தியைவிட எழுத்து மூல மான செய்தி மிகக் கவனத்துடன் தீட்டப்படுகிறது.

3. செய்தியினை அனுப்புபவர் பெறுபவர் ஆகியவர்களுக் கிடையேயான தூரம் மிக அதிகமாக இருக்குமேயானால், எழுத்துமூலமான செய்தியே மிகச் சிறந்ததாக அமைகிறது.

4. மிக அதிக எண்ணிக்கை உள்ள பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் மிக நீளமாக உள்ள செய்திகள் எழுத்துமூலமானவையாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

5. நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறை போன்ற செய்திகள் எழுத்து முறை மூலமானவையாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

5. நிறுவனத்தின் கொள்கைமுறை போன்ற செய்திகள் எழுத்து முறை மூலமானவையாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

6. எழுத்துமூலமான செய்தி மாற்றப்படுவதில்லை. உண்மை நிலையிலேயே அனுப்பப்படுகிறது.

7. இவ்வகைச் செய்தி நிரந்தரத் தன்மை பெற்றுத் திகழ்கிறது.

8. ஆணை உரிமையும் பொறுப்பும் எழுத்துமூலமாகக் கொடுக்கப்படுமேயானால், எதிர்காலத்தில் எவ்விதக் கருத்து வேறுபாட்டிற்கும் இடமேயில்லை.

9. எழுத்துமூலமாக அனுப்பப்படும் செய்தி அச் செய்தி யினைப் பெறுபவருக்குச் சிந்திக்கப் போதிய அவகாசம் கொடுக்கிறது.

எழுத்துமூலமான செய்தியில் உள்ள குறைபாடுகள்

எழுத்துமூலமான செய்தியில் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நன்மை கள் இருப்பினும் இம் முறையில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகள் இருப்பதையும் குறிப்பிடுதல் வேண்டும்.

1. செய்தியின் ஒவ்வொரு பகுதியையும் மிகத் தெளிவாக விளக்க வேண்டிய நிலை எழலாம். எனவே, இச் செய்தி யினைத் தயாரிக்க அதிகக் காலதாமதம் ஏற்படலாம்.

2. எல்லாச் செய்திகளையும் எழுத்து மூலமாக அளித்தல் என்பது நடைமுறையில் இயலாதது ஒருசில செய்திகள் வாய்ச் சொல்மூலமாகவே கொடுக்கப்படவேண்டிய நிலை எழலாம்

3. எழுத்துமூலமான செய்தியினைப்பற்றிப் பலருக்கும் தெரிய வாய்ப்பு இருப்பதால், இத்தகைய செய்தியினைப் பொறுத்த வரையில் இரகசியம் என்பது எதுவுமில்லை.

4. எழுத்துமூலமான செய்தியினை எளிதில் மாற்றுதல் என்பது இயலாததாகும்.

அனுப்பப்படும் செய்தி உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமாயின், செய்தியினைத் தயாரித்து அனுப்புபவர் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தல் அவசியமென டெர்ரி என்ற வல்லுநர் குறிப்பிடுகின்றார் :

1. செயதியினை அனுப்புபவர் அனுப்பப்படும் செய்தியினைப்பற்றி நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

2. அனுப்பப்படவேண்டிய செய்தி என்னவென்பது குறித்து முன்னரே முடிவு செய்து அச் செய்தி எம் முறையில் அனுப்பப்பட வேண்டும் என்பதனை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

3. செய்தினை, அனுப்பப்படும் நிலையில் மாற்றுதலைத் தவிர்த்தல் நலம். நடைமுறையில் மேல்நோக்கி அனுப்பப்படும் செய்திகளில் உள்ள விரும்பத்தகாத சில உண்மைகள் நீக்கப் படலாம். அதுபோன்றே மேலிருந்து கீழ்நோக்கி அனுப்பப் படும் செய்தியில் சில இரகசியங்கள் நீக்கப்படலாம். இவை யாவும் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கு உகந்தவை அல்ல.

4. அனுப்பப்படும் செய்தியில் முடிந்தவரை எடுத்துக் காட்டுகளைச் சேர்த்துக்கொள்ளுதல் சாலச்சிறந்தது, ஏனெனில், எடுத்துக்காட்டுகளுடன் அனுப்பபடும் செய்தியினைப் பணி யாளர்கள் எளிதில் புரிந்துகொள்ளுகின்றனர்.

5. அனுப்பப்படும் செய்தி மிகக் கூடுதலானதாகவும் மிகக் குறைவானதாகவும் இருத்தல் கூடாது. ஏனெனில், மிக நீண்ட செய்தியினைக் கேட்க எவரும் விரும்புவதில்லை. மிகக்குறுகிய செய்தி, செய்தியின் தன்மையினை விளக்குவதில்லை. எனவே, அனுப்பப்படும் செய்தி போதிய அளவினதாக மட்டும் இருந்தால் போதுமானதாகும்.

வினாக்கள்

1. தொடர்புமுறையின் முக்கியத்துவத்தினை விளக்குக.
2. தொடர்புமுறையினை எவ்வாறு வகைப்படுத்தலாம்?
3. தொடர்புமுறையில் உள்ள பல்வேறு நிலைகளை விளக்குக.
4. அனுப்பப்படும் செய்தியில் எந்தெந்தக் காரணங்களினால் மாற்றம் ஏற்படலாம்?
5. தொடர்புமுறை வளர்ச்சிக்கான காரணங்கள் யாவை?
6. தொடர்புமுறையின் சிறப்புத் தன்மையினை விளக்குக.
7. தொடர்புமுறையின் கூறுகளை விவரிக்க.
8. அனுப்பப்படும் செய்தி உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமேயானால் பூர்த்தி செய்யப்படவேண்டிய நிபந்தனைகள் யாவை?
9. பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை தொடர்புமுறையின் வாயிலாக எழும் பிரச்சினைகளை விவரிக்க.
10. தொடர்புமுறையில் உள்ள பொதுப் பிரச்சினைகள் யாவை?
11. செய்தி அனுப்புதலில் உள்ள இடர்ப்பாடுகளை விவரிக்க.
12. செய்தி அனுப்பும்போது கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை?
13. செய்திகளின் வகைகளை விளக்குக.
14. முறைப்படியானசெய்தியினையும் முறைப்படியற்ற செய்தியினையும் ஒப்பிடுக.
15. எழுத்துமூலமான செய்திகளின் நன்மை தீமைகளை ஆய்க.
16. தயாரிக்கப்பட்ட செய்தி உரிய பயனை அளிக்கக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை?

23. கட்டுப்பாடு செய்தல்

கட்டுப்பாடு செய்தலென்பது மேலாண்மையின் இதரப் பணிகளுள் ஒன்றாகும். இதனை மேலாண்மையின் இறுதிப் பணியென்று கூடக் கூறலாம். கட்டுப்பாடு செய்தலென்ற பணி பழங்காலந்தொட்டே மேலாளர்களால் பல்வேறு நிறுவனங்களில் நிர்வாகத்தினரால் புரியப்பட்டு வந்துள்ளது. இப் பணியின் மூலமே மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முயல்கின்றனர். மேலாண்மையின் இதர பணிகளான திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல் போன்ற பணிகளைப் போலன்றிக் கட்டுப்பாடு செய்தல் மேலாளரின் நிரந்தரமான பணியாகும் இதர பணிகளான திட்டம் தீட்டுதல், ஒழுங்கமைத்தல், பணியாளர்களை நியமித்தல் போன்றவை அவ்வப்பொழுது செய்யப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு அப் பணிகளுக்கு அவசியமில்லாமலும் போகலாம். ஆனால், கட்டுப்பாடு செய்தலென்ற பணி நிரந்தரமாகப் புரியவேண்டிய பணியாகும்; முடிவில்லாது நிலையாகவும் புரிய வேண்டிய பணியாகும். நிறுவனத்தின் செயல்களைத் திட்டத்தின்வழிச் செலுத்தக் கட்டுப்பாடு அவசியமாகிறதாதலின் திட்டத்திற்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் நெருங்கிய தொடர்பு இருக்கிறது. திட்டத்தினைப் போன்றே கட்டுப்பாடும் ஒருமைத் தன்மை, மாறுபடும் தன்மை ஆகியவற்றைப் பெற்றுள்ளது, தீட்டப்பட்ட திட்டங்கள் இயல்பான முறையிலேயே உரிய பயனையளிப்பதில்லை. நிறுவனங்களின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் நிறுவனத்தின் திட்டங்களைச் செயற்படுத்தி, பணியாளர்களின் பணிகளைக் கட்டுப்படுத்தி, திட்டம் சரிவரப் பயன் அளிக்கிறதா எனக் கணக்கிடுதல் வேண்டும். இப் பணிகளாற்றும் மாபெரும் பொறுப்பினை ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் ஏற்றுக்கொண்டுள்ளார்.

தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் பணிமூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையடையக் கையாளப்படும் சாதனமே கட்டுப்பாடாகும். கட்டுப்பாட்டின்மூலம் கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணி

கள் கணக்கிடப்பட்டு அவர்கள் செய்யும் தவறுகள் திருத்தப் பட்டு நிறுவனத்தின் முழு நோக்கங்களையும் அடைய வழி வகுக்கப்படுகிறது. எனவே, இப் பணியின்மூலம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணியாளும் மேலாளர் முதல் முதலாள்வரை 'தேவைப்படுவதுதான் செய்யப்படுகிறது' என உறுதியாகத் தெரிந்துகொள்கின்றனர்.

ஹென்றி ஃபெயால் என்பவருடைய கருத்துப்படி நடை பெறும் செயல்கள் தீட்டப்பட்ட திட்டத்தின்படியும் பிறப்பிக் கப்பட்ட கட்டளைகளின்படியும் நடைபெறுகின்றனவா என அறிந்துகொள்ளுதலும் அச்செயலிலுள்ள குறைபாடுகளைச் சுட்டிக்காட்டுதலும அக் குறைபாடுகள் மீண்டும் வராமல் தடுப்பதுமே கட்டுப்பாடாகும்.

கட்டுப்பாட்டின்மூலம் ஒவ்வொரு பணிக்கும் வரையளவு நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. பிறகு, ஒவ்வொரு பணியாளருடைய பணியளவும் வரையளவும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. அவற்றிற் கிடையே மாறுபாடு இருக்குமேயானால், மாறுபாட்டிற்கான காரணங்கள் அறியப்பட்டு அவற்றைத் திருத்த முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன. கட்டுப்பாட்டினுடைய பயன் பணி முடிந்த பிறகுதான் தொடங்குகிறதாதலின் இதனைப் பணி முடிந்த பிறகு செய்யும் ஆய்வு என்றும் இதனால் நிறுவனத் திற்கு எவ்விதப் பயனும் இல்லையென்றும் கருத்துத் தெரிவிக் கின்றனர். இக்கருத்து ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதன்று. கட்டுப் பாடு செய்தல் ஒரு பணி முடிந்த பிறகுதான் தொடங்குகிற தெனினும் கட்டுப்பாட்டினால் நிறுவனத்திற்கு எந்தவொரு நன்மையும் கிடையாது என்று கூறுதல் சரியாகாது. ஏனெனில், கட்டுப்பாட்டின்மூலம் செய்யப்பட்ட பணியில் உள்ள தவறுகள் கண்டுபிடிக்கப்பட்டுத் திருத்தப்படுகின்றன. அதுபோன்ற தவறுகள் மீண்டும் எதிர்காலத்தில் நிகழாதிருக்க வழிவகுக்கப் படுகிறது.

கட்டுப்பாட்டின் வகைகள்

வில்லியம் டிராவர்ஸ் ஜெரோம் III (William Travers Jerome III) என்பவர் கட்டுப்பாடு செய்தலைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப் படுத்தியுள்ளார். அஃதாவது, அவரது கருத்துப்படி கட்டுப் பாடு செய்தல் கீழ்க்கண்ட பணிகளுக்குப் பயன்படுத்தப்படலாம் அவையாவன :

1. பணியாளர்களின் திறமையினை உயர்வுபடுத்தும் வகையில் காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர்களின் செயல்களை நிலையாக்கக் கட்டுப்பாட்டினைப் பயன்படுத்துதல்.

2. கம்பெனியின் பல்வேறு பணியாளர்களுக்கிடையே பொறுப்புகளைப்பகிர்ந்தளிப்பதன்மூலம் கம்பெனியின் சொத்துகளைப்பேணப் பாதுகாக்கப் பயன்படுத்தப்படும் கட்டுப்பாடு.

3. நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் தன்மைகளை நிலையாக்கப் பயன்படுத்தப்படும் கட்டுப்பாடு.

4. உரிமை ஒப்படைப்புமூலம் கொடுக்கப்பட்ட ஆணையுரிமை பல்வேறு பணியாளர்களால் எந்த அளவுவரை பயன்படுத்தப்படலாம் என்னும் வரையறையினை நிர்ணயிக்கக்கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாடு.

5. பல்வேறு பணியாளர்களின் பணியளவினை அறிந்து கொள்ளக் கடைப்பிடிக்கும் கட்டுப்பாடு.

6. ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை—விற்பனை, உற்பத்தி போன்றவற்றைக்—கணக்கிடக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாடு.

7. ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவருக்கு அவருடைய வெவ்வேறு திட்டங்களைத் தொடர்ந்து செயற்படுத்த இணக்கமளிக்கப் பயன்படுத்தப்படும் கட்டுப்பாடு.

8 ஒரு நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு, இலாபப் பங்கு ஆகிய செயலூக்கங்கள் அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாடு.

கட்டுப்பாட்டிலுள்ள நிலைகள்

ஹோல்டான் (Holden), பிஷ் (Fish), ஸ்மித் (Smith) ஆகியோருடைய கருத்துப்படி ஒவ்வொரு கட்டுப்பாட்டுமுறையும் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள நான்கு கூறுகளைப் பெற்றுள்ளது. அவை யாவன :

(i) அடையப்பட வேண்டிய நோக்கத்தினை நிர்ணயம் செய்து கொள்ளுதல்,

(ii) நோக்கத்தினை அடைவதற்கான வழிமுறைகளை நிர்ணயித்தல்—வழிமுறைகள் யாரால்? எப்பொழுது? எவ்வாறு செய்யப்படுதல் வேண்டும் ?

(iii) எம்முறை சிறந்த முறையாக அமைகிறது என அறிந்து கொள்ளுதல்.

(iv) நோக்கத்தை அடைவதற்கான செயல்முறைகள் எந்த அளவில் சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டுள்ளன என அறிந்து கொள்ளுதல்.

கட்டுப்படுத்துதலில் நான்கு நிலைகள் உள்ளன. அவை யாவன :

(அ) வரையளவினை நிர்ணயம் செய்துகொள்ளுதல்.

(ஆ) செயலளவினையும் வரையளவினையும் ஒப்பிடுதல்.

(இ) நடைமுறைத் திறம் கட்டுப்பாட்டு எல்லையினைக் கணக்கிடுதல்.

(ஈ) செயலளவிற்கும் வரையளவிற்குமுள்ள மாற்றத் தினைத் திருத்த முறபடுதல்.

(அ) பணியில் எம் முறை சிறந்த முறையென அறுதி யிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. சிறந்த முறை என நாம் எண்ணும் முறையைவிடச் சிறந்த முறை அமைவது உண்டு. இரு முறை களை ஒப்பிடுவதன்மூலமே எந்த முறை சிறந்ததென அறிந்து கொள்ளலாம். எனவே, கட்டுப்பாட்டின் முதல் வரையள வினை நிர்ணயித்தலேயாகும். வரையளவு நிர்ணயிப்பதன் மூலம் ஒரு தனிப்பட்ட நபரோ நிறுவனமோ அடையவேண்டிய நோக்கங்கள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு வரையளவு நிர்ணயிக்கப்படுவதன் மூலம் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமிருந் தோ முழு நிறுவனத்தினிடமிருந்தோ என்ன எதிர்பார்க்கப் படுகிறதென எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் விளக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு வரையளவு நிர்ணயிக்கப்படுவதன்மூலமே உண்மை செயலளவு கணக்கிடப்படுகிறது.

வரையளவு நிறுவனத்தின் உற்பத்தி குறித்தோ, பணியா ளர்களில பணியளவு குறித்தோ, நிறுவனத்தின் முதலீடு குறித்தோ இருக்கலாம். பொதுவாக, வரையளவு ஒரு குறிப் பிட்ட எண்ணிக்கையில் நிர்ணயிக்கப்படினும், வரையளவு எப்போதும் ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையில் இருத்தல்வேண்டு மென்ற அவசியமில்லை. எடுத்துக்ககட்டாக ஒரு நிறுவனம் பொதுமக்களின் நன்மதிப்பினைப் பெறும் வகையில் திட்டம் தீட்டி அதற்காக வரையளவினை நிர்ணயம் செய்து இருக்க லாம். அவ்வரையளவு எண்ணால் நிர்ணயிக்க முடியாததாகும்.

எனவே, வரையளவு என்பது அடையப்படவேண்டிய நோக்கத்தின் அளவைக் குறிப்பிடுவதாகும்.

(ஆ) கட்டுப்பாடு செய்தலில் இரண்டாவது நிலை, செயலளவையும் வரையளவையும் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தலாகும். இவ்வாறு ஒப்பிடுவதற்கு முன்பு செயலளவைக் கணக்கிட்டுக் கொள்வது அவசியமாகும். நடைமுறையில் ஒருசில பணிகளைக் கணக்கிடுவது மிகக் கடினமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, மேற்பார்வைப் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள மேற்பார்வையாளர்களின் பணியளவினைக் கணக்கிடுதல் எளிதான செயலன்று.

வரையளவு உரியமுறையில் கணக்கிடப்பட்டிருந்து பணியாளர்களின் பணியளவும் எளிதில் கணக்கிட முடியுமாயின் வரையளவையும் செயலளவையும் ஒப்பிட்டுப்பார்த்தல் மிக எளிதானதாகும் ஆனால், நடைமுறையில் வரையளவு உரியமுறையில் நிர்ணயிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, அவ்வாறு ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பதும் மிகக் கடினமாக இருக்கிறது.

(இ) பணியினுடைய வரையளவும் செயலளவும் ஒரே நிலையில் இருப்பின் கட்டுப்பாடு செய்தலுக்கு அவசியமில்லாமல் போய்விடலாம். ஆனால், வரையளவுக்கும் செயலளவுக்கும் வேறுபாடு இருக்குமேயானால், அஃதாவது, வரையளவு உற்பத்தியினைவிடச் செயலளவு உற்பத்தி குறைவாயிருக்குமேயானால் அல்லது வரையளவுச் செலவைவிட உண்மைச் செலவு கூடுதலாக இருக்குமேயானால் சிக்கல்கள் எழுகின்றன. எனவே, இந்நிலையில் எவ்விடத்தில் குறை ஏற்பட்டதென்றும் எதனால் குறை ஏற்பட்டதென்றும் அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும். மூலப்பொருள்கள் தரம் குறைவு, இயந்திர சாதனங்களின் தரக்குறைவு, பணியாளர்களின் சோம்பல் நிலை ஆகியவை இம் மாற்றத்திற்குக் காரணங்களாக அமையலாம். பணிநடந்து கொண்டிருக்கும் பொழுதே இவ்வாறு ஒப்பிட்டுப் பார்த்தலும் இயலும். பணி நடந்துகொண்டிருக்கும்போதே ஒப்பிட்டுப் பார்த்தால் தவறுகள் ஆரம்ப நிலையிலேயே கண்டுபிடிக்கப் பட்டுத் திருத்தம் செய்யப்படுகின்றன. நடைமுறைத் திறக் கட்டுப்பாட்டு எல்லையென்பது ஒரு பணியின் முக்கியப் பகுதியினைக் குறிப்பதாகும். இப்பகுதியின் வாயிலாகப் பணியின் முழுத் தன்மையினையும் அறிய முடிகிறது. ஒருசில சந்தர்ப்பங்

களில் இப் பகுதியின் வரையளவும் செயலளவும் மிகக் கவனத்துடன் கணக்கிடப்படுவதுண்டு.

(ஈ) வரையளவும் செயலளவும் ஒப்பிட்டுப் பார்த்த பிறகு, அவற்றிற்கிடையே எந்தவிதமான மாறுபாடாவதிருக்குமேயானால், அவற்றைத் திருத்துவதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு திருத்த எடுக்கப்படும் முயற்சிகள் எதிர்கால நடவடிக்கைகளைப் பற்றியதாக இருக்குமே தவிர, பொதுவாக நடந்த நடவடிக்கைகளைப்பற்றியதாக இரா. அஃதாவது, செய்யப்பட்ட பணியைச் சீர்திருத்துதல் என்பது கடினமாகும். பாழடிக்கப்பட்ட பண்டங்களைப் பயன்படுத்துவதென்பதும் கடினமாகும். எதிர்கால நடவடிக்கைகளைப் பொறுத்தவரை சிலமாற்றங்கள் செய்யப்பட வேண்டுமேயானால், வரையளவிற்கும் செயலளவிற்குமுள்ள வேறுபாடு குறித்த விவரங்களை எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் விளக்குதல் அவசியமாகும்.

இவ்வேறுபாட்டைத் திருத்தும் வகையில் நிறுவனத்தில் செய்யப்பட வேண்டிய மாற்றங்கள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடலாம். வரையளவிற்கும் செயலளவிற்குமிடையே ஏற்படும் வேறுபாடு தவறான திட்டத்தின் காரணமாகவோ தரக்குறைவான இயந்திர சாதனத்தின் காரணமாகவோ திறமையற்ற பணியாளர்களின் பணிகள் காரணமாகவோ இருக்கலாம். எனவே, வரையளவிற்கும் செயலளவிற்குமுள்ள வேறுபாட்டினைத் திருத்த முற்படும்பொழுது நிறுவனத்தின் திட்டத்தினை மாற்றவேண்டிய அவசியமோ இயந்திர சாதனத்தை மாற்றவேண்டிய அவசியமோ எழலாம். எடுக்கப்படும் நடவடிக்கைகள் திருத்தும் நடவடிக்கைகளாகவோ தடுக்கும் நடவடிக்கைகளாகவோ இருக்கலாம். தவறேற்பட்ட பிறகு தவற்றினைத் திருத்த முயல்வது திருத்தும் நடவடிக்கையாகும். வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் எவ்வகையிலும் வேறுபாடு ஏற்படாத முறையில் நடவடிக்கைகள எடுப்பது தடுக்கும் நடவடிக்கைகளாகும். திருத்தும் நடவடிக்கைகளைக் காட்டிலும் தடுக்கும் நடவடிக்கைகள் சாலச் சிறந்தவை. ஏனெனில், திருத்தும் நடவடிக்கை நோய் வந்த பிறகு அதனைக் குணப்படுத்த முயல்வுதாகும் தடுக்கும் நடவடிக்கை நோய் வராதபோது அதனைக் தவிர்க்க முயல்வதாகும்.

வரையளவின் சிறப்புத் தன்மைகள்

கட்டுப்படுத்தலின் முதல்நிலை, வரையளவினை நிர்ணயிப்பதென முன்னரே குறிப்பிட்டோம். எனவே, கட்டுப்பாட்டிற்காக நிர்ணயம் செய்யப்படும் வரையளவு கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவையாவன :

1. வரையளவு, சராசரி திறமை கொண்ட பணியாளர்களாலும் எட்டக்கூடிய அளவில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். நிர்ணயிக்கப்பட்ட பணி வரையளவு மிக அதிகமாக இருக்குமேயானால் அந் நிலையினையடைய முடியாத காரணத்தினால் திறமை மிக்க பணியாளர்கள்கூட மனக் கசப்படையலாம். அதுபோன்றே வரையளவு மிகக் குறைவாக இருக்குமேயானால், பணியாளர்கள் பணிகளை விரைவிலேயே முடித்துவிட்டுப் பொழுதை விணாகக் கழிக்கலாம். எனவே, நிர்ணயிக்கப்படும் வரையளவு மிகக் கூடுதலாகவோ மிகக் குறைவாகவோ இருத்தல் கூடாது.

2. வரையளவு மாற்றக்கூடிய தன்மை பெற்றிருத்தல் வேண்டும். சூழ்நிலைகள் மாறும்பொழுது உற்பத்தித் திறனும் மாறுபடலாம் எனவே, வரையளவும் மாற்றப்படுதல் வேண்டும். ஆகையால், மாற்றமுடியாத வரையளவினை நிர்ணயித்தல் தொழில் முன்னேற்றத்திற்கு உகந்ததன்று.

3. வரையளவு முக்கியப் பணிகளுக்கு மட்டுமே நிர்ணயித்தால் போதுமானது. ஒவ்வொரு சூழ்நிலையிலும் சில முக்கியக் காரணங்களும் எளிய காரணங்களும் இருக்கலாம். எளிய காரணங்களுக்கு வரையளவு நிர்ணயிப்பது தேவையற்றது.

4. வரையளவினை எய்த ஒரு குறிப்பிட்ட பணிமுதல்வருக்கு வரையளவினையொட்டிய பொறுப்பினை அளித்தல் வேண்டும். அவ்வாறு ஒரு குறிப்பிட்ட பணிமுதல்வருக்குப் பொறுப்புக் கொடுக்கப்படாவிட்டால் வரையளவு எய்தப்படாததற்கு எந்தவொரு பணிமுதல்வரையும் பொறுப்பாக்க முடியாது.

5. வரையளவு பணிமுடிவினை யொட்டியதாக இருத்தல் வேண்டுமே தவிர, பணிமுறையினை யொட்டியதாக இருத்தல் கூடாது. அஃதாவது, பணியளவு எவ்வளவு என நிர்ணயிக்கப்படவேண்டும். அப்பணி எவ்வகையில் செய்யப்படவேண்டும் என்னும் விவரங்கள் வரையளவுமூலம் கொடுக்கப்படத் தேவையில்லை. அவ் விவரங்களைப் பணியினைப் புரியும் பணியாளர்களே முடிவு செய்யுமாறு விட்டுவிடுதல் சாலச் சிறந்தது.

கட்டுப்பாட்டின் சிறப்புத் தன்மைகள்

கட்டுப்பாட்டினைப் பணி என்ற அளவில் நோக்கின் அது கீழ்க்கண்ட சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது. அவை யாவன:

1. கட்டுப்பாடு, மேலாண்மையின் இதர பணிகளைத் தொடரும் இறுதிப் பணியாகும். அஃதாவது, இதர பணிகள் முடிந்த பிறகே அப்பணிகள் எவ்வாறு செய்யப்பட்டிருக்கின்றன என்பதை அறியக் கட்டுப்பாடு பயன்படுத்தப்படுகிறது.

2. கட்டுப்பாடு மாறும் தன்மை பெற்றதாய் இருக்க வேண்டும்.

3. கட்டுப்பாடு எதிர்காலத்தினையே சார்ந்தது, அஃதாவது, நடக்கவிருக்கும் நடவடிக்கைகளைச் சரியாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறதே தவிர, நடந்த நடவடிக்கைகளைச் செப்பனிடப் பயன்படுத்த முடிவதில்லை. எந்தவொரு மேலாளரும் கடந்த கால நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்துதல் இயலாது. கடந்த கால நடவடிக்கைகளை அடிப்படையாகக்கொண்டு எதிர்கால நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்த முயலலாம்.

4. கட்டுப்பாடு மேலாண்மையின் எல்லா நிலையிலும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அஃதாவது எல்லாப் பணியாளர்களின் பணிகளும் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.

5. கட்டுப்பாடு தொடர்ந்து நடைபெறவேண்டிய பணியாகும் கட்டுப்பாடு ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையுடன் முடிவதில்லை. நிறுவனம் செயற்பட்டுவரும் காலம்வரை கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டிய ஒரு சாதனமாகும்.

6. கட்டுப்பாடு பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்துகிறதே தவிர, பண்டங்களைக் கட்டுப்படுத்துவதில்லை. கட்டுப்பாட்டின் மூலம் பண்டங்கள் பாழடைவது தடுக்கப்படுகிறது. எனினும், பண்டங்களைப் பாழாக்கும் பணியாளர்கள் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றனரே தவிர, பண்டங்கள் கட்டுப்படுத்தப்படுவதில்லை.

7. கட்டுப்பாடு நிறுவன முன்னேற்றத்திற்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறது.

8. கட்டுப்பாடு பணியாளர்களின் தனியுரிமையினைக் குறைப்பதில்லை. பணியாளர்கள் கம்பெனியின் சட்டதிட்டங்களுக்குட்பட்டுத் தனித்துப் பணிபுரியலாம்.

9. கட்டுப்பாட்டின் கோட்பாடுகள் எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொதுப்படையானவை. எந்தவொரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்திற்கும் சிறப்பானது என்று கூறுவது தவறு.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் தம்முடைய திட்டம் நிறுவனத்திற்கு உரிய பயனை அளிக்கிறதா என்று அறிந்துகொள்ள சிறந்த கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்கிறார். அக்கட்டுப்பாட்டுமுறை மூலமே மேலாளர் தம் திறமையைத் தாமே கணக்கிடுகிறார் என்றும் கூறலாம். எனவே, மேலாளர் கையாளும் கட்டுப்பாட்டு முறை, கட்டுப்பாடு செய்யப்படவிருக்கும் பணியுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளதாய் இருத்தல் வேண்டும். கட்டுப்பாட்டின் கோட்பாடுகள் பொதுவானவையாக இருந்தாலும், கட்டுப்பாட்டுமுறை சூழ்நிலைக்கேற்றாற் போல் மாற்றப்படவேண்டும். எனவே, கட்டுப்பாட்டுமுறை உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமாயின் அது கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகளைப் பூர்த்திசெய்தல் அவசியமாகும். அவையாவன:

1. கட்டுப்பாடு, தான் புரியவிருக்கும் பணியினை விளக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். கட்டுப்பாட்டுமுறை பணிக்குப் பணி மாறுபடலாம். எடுத்துக்காட்டாக, விற்பனைத் துறையைக் கட்டுப்பாடு செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாட்டுமுறையும் கொள்முதல் துறையைக் கட்டுப்பாடு செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாட்டுமுறையும் ஒரே தன்மை படைத்தவையாக அமையமாட்டா. கடைப்பிடிக்கப்படும் நுட்பச்செயல்முறைகள் மாறுபடலாம். அதுபோன்றே ஒரு சிறு நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாட்டுமுறை பெரும் நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாட்டு முறையினின்றும் மாறுபட்டதாக அமைகிறது.

7. கட்டுப்பாட்டு முறை, வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் உள்ள வேறுபாட்டினை உடனுக்குடன் சுட்டிக்காட்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். பொதுவாக, சிறந்த கட்டுப்பாட்டு முறை நிறுவனத்தில் என்னென்ன தவறுகள் ஏற்படலாம் என்பதனைத் தவறுகள் ஏற்படுவதற்கு முன்னரே சுட்டிக்காட்டும். தவறுகள் நிகழ்ந்த பிறகு அவற்றைச் சுட்டிக்காட்டுவதால் பயன் எதுவுமில்லை. தவிர்க்க முடியாத சந்தர்ப்பங்களில் தவறுகள் நிகழ்ந்த உடனாவது அத்தவறுகள் கட்டுப்பாட்டு முறையினால் சுட்டிக்காட்டப்பட வேண்டும்.

3. கட்டுப்பாட்டு முறை நிகழவிருக்கும் சிக்கல்களைச் சுட்டிக்காட்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். கட்டுப்பாட்டு முறையில் மேலாளர் கையாளும் உத்திகள் நிறுவனம் என்னென்ன பிரச்சினைகளை எதிர்நோக்க விருக்கின்றதென

மேலாளருக்கு விளக்கும் வகையில் அமைந்தால், மேலாளர் அப் பிரச்சினைகளைத் தடுக்கலாம். மேலாளர் சூன் மாதத்தில் செய்த தவற்றினால் நிறுவனம் ஆகஸ்ட்டு மாதத்தில் அடைந்த நட்டம் மேலாளரின் கவனத்திற்கு நவம்பர் மாதத்தில் கொண்டுவரப்பட்டால் அதனால் பயன் எதுவுமில்லை.

4. கட்டுப்பாட்டுமுறை, எந்தெந்தச் சந்தர்ப்பங்களில் தனிநிலை மேலாண்மைக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதனை விளக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் வரையளவிற்கும் செயலள விற்கும் அதிக வேறுபாடு இருக்குமேயானால், மேலாளர் அது குறித்துக் கவலையுறாது இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, இயந்திர சாதனங்கள் வாங்குவதற்கான வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் 5 விழுக்காடு வேறுபாடு இருக்குமேயானால், மேலாளர் அது குறித்து மிகக் கவலைப்படலாம். ஆனால், அஞ்சல் செலவினைப் பொறுத்தவரை வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் 30 விழுக்காடு வேறுபாடிருந்தால் கூட மேலாளர் அது குறித்துக் கவலைப்படாமல் இருக்கலாம். எனவே, கட்டுப்பாட்டு முறை எந்தெந்த விதமான மாறுபாடு கள் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை. மேலாளர்களால் உடனுக் குடன் கவனிக்கப்பட வேண்டியவை என்பதனை விளக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

5. கட்டுப்பாட்டு முறை எளிதில் அறிந்துகொள்ளும் தன்மை படைத்தாக இருத்தல் வேண்டும். அஃதாவ, எந்தப் பணி, என்ன நோக்கத்துடன் கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதனை விளக்கும் வைகயில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

6. கட்டுப்பாட்டு முறை மாற்றியமைக்கக்கூடிய வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும. எதிர்பாராத வகையில் ஒரு நிறு வனத்தின் திட்டங்கள் மாற்றப்பட்டுச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டிய அவசியம் எழலாம். அதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் மாறிய சூழ்நிலைக்கேற்பக் கட்டுப்பாட்டு முறை மாற்றியமைக் கப்படுதல் வேண்டும்.

7. கட்டுப்பாடுமுறை நிறுவனத்தின் தன்மைக்கேற்றவாறு தீட்டப்படுதல் வேண்டும்.

8. கட்டுப்பாட்டு முறை மிகச் சிக்கனமான முறையில் அமைதல் வேண்டும். கட்டுப்பாட்டு முறை செலவு மிக்கதாக

அமையுமானால், இதன் பயன் சிறுநிறுவனங்களுக்குக் கிடைக்காமல் போகலாம்.

9. கட்டுப்பாட்டு முறை எல்லோராலும் எளிதில் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஒரு சில நிறுவனங்கள் கடினமான கணித விதிமுறைகளையும் விளக்கமான புள்ளியியல கோட்பாடுகளையும் கொண்ட கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்கின்றன. இக் கட்டுப்பாட்டு முறைகள் நிறுவனத்தின் மேலாளர்களால்கூடப் புரிந்து கொள்ள முடியாத நிலையில் அமைந்துவிடுகின்றன. ஆகையால், இவை உரிய பயனை அளிப்பதில்லை. கட்டுப்பாட்டு முறை உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமானால், கூடியவரை அஃது எளிமையாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

10. கட்டுப்பாட்டு முறை வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் உள்ள வேறுபாட்டினை விளக்குவதுடன்கூட அவ்வேறுபாட்டிற்கு யார் பொறுப்பு? அதற்கான காரணங்கள் யாவை? எந்நிலையில் அவ்வேறுபாடு ஏற்படுகிறது? என்பதனை விளக்குதுடன்கூட அவ் வேறுபாடு இல்லாது நிறுவனம் செயற்படுவதற்கான வழி முறைகளையும் குறிப்பிட வேண்டும்.

11. மேலாளருடைய பணிகள் பிறரால் கட்டுப்படுத்தப்படுவதில்லை. தாங்களே தங்கள் பணிகளைக் கட்டுப்படுத்திக் கொள்கின்றனர்.

12. கட்டுப்பாட்டு முறை செம்மையாய் அமைய, கட்டுப்பாட்டுப் பொறுப்பினை ஏற்றுள்ள பணிமுதல்வர்கள் நேர்மையைக் கடிப்பிடிப்பவர்களாகவும் ஒருதலைப்பற்று இல்லாதவர்களாகவும் பணிபுரிதல் வேண்டும்.

கட்டுபாட்டு முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

கட்டுப்பாட்டு முறை, மேலாளரால் மிகச் சிறந்த முறையில் செய்யப்பட வேண்டும். கட்டுப்பாட்டு முறை மிகச் செம்மையாகச் செய்யப்படுமேயானால், அதனால், நிறுவனம் மட்டுமன்றி நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் அத்தனை பணியாளர்களும் பயனடைகின்றனர். எனவே, மேலாளர் மற்றப்பணிகளைவிட இப் பணிக்குச் சற்று அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டுமென்றும் கூறலாம். சிறந்த கட்டுப்பாட்டு முறையினால் ஒரு நிறுவனமும் அதில் பணிபுரியும் பணியாளர்களும் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளைப் பெறுகின்றனர். அவை யாவன :

1. நிறுவனம் அதனுடைய திட்டத்தினைச் செம்மையாகச் செயற்படுத்த வழிவகுக்கிறது. அஃதாவது, ஒரு நிறுவனத்தினுடைய செயல்கள் அதனுடைய திட்டத்தினின்றும் மாறுபட்டிருக்குமேயானால், அக் குறைபாடு உடனே நிறுவனத்தின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவரப்படுகிறது.

2. ஒரு நிறுவனத்தின்திட்டங்களில் செய்யப்பட வேண்டிய மாற்றங்கள் குறித்தும் எதிர்காலத்தில் திட்டங்கள் எவ்வாறு தீட்டப்பட வேண்டுமென்பது குறித்தும் கட்டுப்பாட்டு முறை விளக்குகிறது. குறிப்பாகக் கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்காது எந்தவொரு நிறுவனமும் நீண்ட காலத் திட்டத்தினைத் தீட்டுதல் என்பது இயலாது.

3. கட்டுப்பாட்டு முறை உரிமை ஒப்படைப்பிற்கு வழிவகுத்து, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய முறையில் எய்தும் வகையில் இயக்குகிறது. நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் தாங்கள் விருப்பப்படி செயலாற்றாது மேலாளர்களின் விருப்பப்படி செயலாற்ற வேண்டும்.

4. நிறுவனத்தின் வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் அஃதாவது, தீட்டப்பட்ட திட்டத்திற்கும் பணி முடிவிற்கும் எவ்வித வேறுபாடேனும் இருக்குமேயானால் அவ்வேறுபாட்டிற்கான காரணங்களை அலசி ஆராய்ந்து, அவ்வேறுபாட்டைக் களைய வழிவகுக்கிறது.

5. கட்டுப்பாட்டு முறை, மேலாண்மையின் இதர பணிகள் செம்மையாகச் செய்யப்படுகின்றனவா என அறிந்து கொள்ள வகைசெய்கிறது. இதர பணிகள் செம்மையாகப் புரியப்படாவிட்டால் அது குறித்த விவரங்கள் கட்டுப்பாட்டு முறைமூலம் கண்டுபிடிக்கப்பட்டு, அக் குறைபாடுகளைத் தீர்க்க முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன.

6. கட்டுப்பாட்டு முறை, மேலாண்மையின் இதர பணிகளை ஒருமுகப்படுத்தி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய வழிவகுக்கிறது.

7. கட்டுப்பாட்டு முறை, மேலாண்மையின் குறைபாடுகளைச் சுட்டிக்காட்டுகிறது. மேலாண்மையின் ஒருசில குறைபாடுகள் மேலாளர்களுக்கே தெரியாமலிருக்கலாம். கட்டுப்பாட்டு முறைமூலமே அக் குறைபாடுகளை மேலாளர்கள் உணர்கின்றனர்.

8. சிறந்த கட்டுப்பாடு முறை, ஒரு நிறுவனத்தில் பரவலாக்குதல் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்க வழிவகுக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் கீழ்ப் பணியாளர்கள் சுயக் கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கையாண்டு சிறு பிரச்சினைகளுக்கான தீர்வுகளைத் தாங்களே கண்டறிந்து பெரும் பிரச்சினைகளை மட்டுமே செயலாட்சித் தலைவருடைய கவனத்திற்கு எடுத்துச் செல்கிறார்கள். இதனால். செயலாட்சித் தலைவர்கள் முழுக் கவனத்துடன் பெரும் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண முடிகிறது.

கட்டுப்பாட்டு முறையினால் ஒரு நிறுவனம் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள எல்லா நன்மைகளை அடைந்தாலும் கட்டுப்பாட்டு முறையில் குறையே இல்லையெனக் கூறுதல் இயலாது. கட்டுப்பாட்டு முறையிலும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் சில தவறுகள் நிகழலாம். எனவே. பொதுவாகக் கட்டுப்பாட்டு முறையில் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகள் உள்ளன. அவையாவன:

(i) கட்டுப்பாட்டு முறையினைச் செயற்படுத்த ஒவ்வொரு பணிக்கும் வரையளவு நிர்ணயித்தல் இன்றியமையாததாகும். ஆனால், நடைமுறையில் ஒருசில பணிகளுக்கு வரையளவு நிர்ணயம் செய்தல் இயலாதது எடுத்துக்காட்டாக, கருத்துரை வழங்குதல், பொதுமக்கள் தொடர்பு, ஆராய்ச்சி ஆகியவற்றில் ஒரு பணி முதல்வருடைய வரையளவு எவ்வளவு என்பதனைக் குறிப்பிடுதல் இயலாது. பொதுப்படையாகக் குறிப்பிடுவோமேயானால், கருத்துரை வழங்குவதையே தொழிலாகக்கொண்ட அலுவலர் பணிகளுக்கு வரையளவு நிர்ணயித்தலென்பது இயலாததாகும்.

(ii) பணி விளைவுகளைக் கணக்கிடமுடியாத பணிகளைக் கட்டுப்படுத்துதல் என்பது மிகக் கடினமாகும். எனவே பணியளவினைக் கணக்கிடமுடியாத அலுவலர் பணிகள் போன்றவை கட்டுப்பாட்டு முறைக்கு உட்பட்டவையல்ல.

(iii) எல்லாப் பணியாளர்களுடைய பணிகளையும் கட்டுப்படுத்துதல் என்பது நடைமுறையில் இயலாதது. இஃது அதிகச் செலவு வாய்ந்தது.

(iv) கட்டுப்பாட்டு முறை நிறுவனத்தின் உட்புறக் காரணிகளைத்தான் கட்டுப்படுத்த வழிவகுக்கிறதே தவிர, வெளிக் காரணிகளைக் கட்டுப்படுத்தவழிவகுப்பதில்லை. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் நுகர்வோரின் பாணிமாற்றம், அரசின் சட்டங்கள் போன்ற வெளிக்காரணிகளால் நிறுவனம் உரிய திட்டத்தினைச் செயற்படுத்தாமல் போகலாம். இக் காரணிகளை எந்தக் கட்டுப்பாட்டு முறையும் கட்டுப்படுத்த முடியாது.

(v) ஒரு பணியின் வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் வேறுபாடு இருக்குமேயானால், அவ் வேறுபாட்டிற்கான குறிப்பினை ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாள்மீது சுமத்தி அப் பணியாள் தனது பணிமுறையைத் திருத்திக்கொள்ளும் வகையில் கட்டுப்பாட்டு முறை செயற்படுகிறது. ஆனால், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு நிறுவனத்தில்வரையளவிற்கும் செயலளவிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாட்டிற்கு எந்தவொரு குறிப்பிட்ட பணியாளையும் பொறுப்பாக்க முடியாவிட்டால் கட்டுப்பாட்டு முறை பயனற்றதாகிவிடுகிறது.

(vi) கட்டுப்பாட்டு முறையைக் கடைப்பிடிக்க அதிகம் செலவாகிறது. எனவே, கட்டுப்பாட்டு முறையின் பயனைவிடச் செலவு கூடுதலாக இருக்குமேயானால், எந்தவொரு நிறுவனமும் கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்க முன்வராது.

(vii) கட்டுப்பாட்டு முறையினால் எல்லாத் தவறுகளையும் திருத்திவிடலாம் என்ற நிலையிருந்தால், கட்டுப்பாட்டு முறையினைக்கடைப்பிடிக்கும் எல்லாநிறுவனமும் இலாபத்துடனேயே செயற்படவேண்டும்; நட்டம் அடையவே கூடாது. ஆனால், நடைமுறையில் கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்களும் சில சந்தர்ப்பங்களில் நட்டமடைகின்றன என்பதை அறியும்பொழுது கட்டுப்பாட்டு முறை எப்பொழுதும் உரிய பயனை அளிப்பதில்லை என்பதனை உணரலாம்.

(viii) கட்டுப்பாட்டு முறையினைப் பொதுவாகக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் வரவேற்பதில்லை. ஏனெனில், கட்டுப்பாட்டு முறை தங்களைத் தனித்தியங்க விடுவதில்லை என்ற குறையினைத் தெரிவிக்கிறார்கள்.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கட்டுப்பாட்டு முறையின் கோட்பாடுகளைப் பல்வேறு காரணங்களுக்காகப் பயன்படுத்தலாம் அல்லது பல்வேறு நோக்கங்களையடையப் பயன்படுத்தலாம். எனவே, கட்டுப்பாட்டு முறையின் நோக்கம் அந்தந்த நிறுவனத்தின் தன்மையையும் மேலாளரின் விருப்பத்தினையும் பொறுத்துள்ளது. பொதுவாகக் கட்டுப்பாட்டு முறையின் கோட்பாடுகள் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களுடன் கடைப்பிடிக்கப்படலாம். அவையாவன :

1. கொள்கை முறையினைக் கட்டுப்படுத்த.
2. செயல்முறையினைக் கட்டுப்படுத்த.
3. ஒழுங்கமைப்பு முறையினைக் கட்டுப்படுத்த.
4. பணியாள்களைக் கட்டுப்படுத்த.
5. பண்டங்களைக் கட்டுப்படுத்த.
6. பண்டங்களின் வகைகளைக் கட்டுப்படுத்த.
7. விலையினைக் கட்டுப்படுத்த.
8. மொத்த விற்பனையைக் கட்டுப்படுத்த.
9. நிறுவனத்தின் பணியினைக் கட்டுப்படுத்த.
10. பண்டங்களின் தரத்தினைக் கட்டுப்படுத்த.
11. உற்பத்தியினைக் கட்டுப்படுத்த.
12. பணியாளர்களின் ஊதியத்தினைக் கட்டுப்படுத்த.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நோக்கங்களுள் ஒருசில நோக்கங்களைப் பற்றிய விவரங்களை விளக்கலாம்.

1. கொள்கை முறையினைக் கட்டுப்படுத்த

நிறுவனத்திற்காகத் தீட்டப்படும் கொள்கை முறைகள் நிறுவனத்தின் நலனைக் கருதி நிறுவனத்தில் செயற்படும் வகையில் அமைந்துள்ளனவா என அறிந்துகொள்ளும் பொருட்டே கட்டுப்பாட்டு முறை கொள்கை முறைகளிலும் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. சுருங்கக்கூறின், இக் கட்டுப்பாட்டு முறை வெற்றியடைய கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகள் பூர்த்தி செய்யப்படவேண்டும். அவையாவன :

(அ) கொள்கைமுறைகள் ஒரே மாதிரியாய் இல்லாமல் மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கேற்க மாற்றியமைக்கப்பட வேண்டும்.

(ஆ) கொள்கை முறைகள் உரிய முறையில் நிறுவனத்தில் செயற்படுத்தப்படுகின்றனவா என்றும் உரிய பயனையளிக்கின்றனவா என்றும் கணக்கிட்டுக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

(இ) கொள்கை முறைகளை நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் விளக்கி உரைத்தல் வேண்டும்.

(ஈ) கொள்கை முறைகளைத் தீட்டுவதில் அவற்றைச் செயற்படுத்தும் மேலாளர்களும் பங்கு பெறுதல் வேண்டும்.

(உ) கொள்கை முறைகள் எல்லோராலும் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் எளிய முறையில் தீட்டப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.

2. செயல்முறையினைக் கட்டுப்படுத்த

பழங்காலப் பழக்கவழக்கங்களைப் புறக்கணித்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை எளிய முறையில் அடைய வழிவகுப்பதே இத்தகைய கட்டுப்பாட்டு முறையின் நோக்கமாகும். அடிக்கடி பணியாளர்களுக்குச் செயல்முறைகளைக் கடிதம்மூலம் அல்லது அறிக்கை மூலம் விளக்குவதைத் தவிர்க்கும் வகையில் ஒருசில நிறுவனங்கள்முக்கிய நடவடிக்கைகளுக்கு நிலையான கொள்கை முறைகளை வரைந்துள்ளன. அவ்வாறு வரையப்பட்ட நிலையான கொள்கை முறைகள், ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே மனவேற்றுமை ஏற்படுத்தலாம். ஏனெனில், நிலையாக வரையப்பட்ட கொள்கை முறைகள், பணியாளர்களின் சுய உரிமையைப் பாதிக்கின்றன என்ற கருத்து நிலவுகிறது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தில் பணி புரியும் அத்தனை பணியாளர்களும் நிறுவனத்தின் நிலையான கொள்கைமுறைகள்மீது விருப்பமும் பற்றும் கொள்ளுமாறு செய்தல் மேலாளரின் பணியாகும். இரண்டோர் எச்சரிக்கைகளுக்குப் பிறகு கொள்கைமுறைகளைக் கடைப்பிடிக்காத பணியாளர்கள்மீது நடவடிக்கையெடுத்தல்அவசியமாகும். அவ்வாறு நடவடிக்கை எடுப்பதன்மூலமே கொள்கைமுறைகளைப் பணியாளர்கள் கட்டாயமாகப் பின்பற்றும் நிலையினை ஏற்படுத்லாம்.

3. ஒழுங்கமைப்பு முறையினைக் கட்டுப்படுத்த

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் செம்மையாகச் செயற்பட அது சிறந்த முறையில்அமையப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவ்வாறு நிறுவனங்கள் சரியாக அமையப் பெறுவதால் ஒவ்வொரு பணியாளர்களுடைய பணிகளும் அறுதியிட்டு விளக்கப்பட்டுக்

குழப்பங்கள் தடுக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு நிறுவனம் அமைவது சாதாரணமாக நிகழ்வதில்லை. சுருங்கக்கூறின், நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் உரிய முறையில் அடையப்பட வேண்டுமானால், அதனமைப்பு முறை கட்டுப்பாட்டு முறைக்கு உட்பட்டு இருத்தல் வேண்டும். அஃதாவது, கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டு இருத்தல் வேண்டும்.

(i) ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். ஒருசில நிறுவனங்கள் அமைப்புக்கையேட்டினையே தயாரிக்கின்றன.

(ii) அமைப்புமுறை எவ்வாறு செயற்படுகிறது என்பதனை நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள்மூலம் அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

4. பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த

இக் கட்டுப்பாட்டு முறைமூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் பணித்தன்மை கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. நிறுவனத்தில் சிறந்த பணியாளர்களையே தேர்ந்தெடுத்தல் வேண்டும் என்ற கொள்கை முறையினை வரைதல் எளிது. ஆனால், அதைக் கடைப்பிடித்தல் நடைமுறையில் சிக்கல் நிறைந்ததாகும். மேலும், இக்கொள்கை முறையினால் முன்னரே பணியிலமர்த்தப்பட்ட பணியாளர்களின் தன்மையினை மாற்ற முடியாது. இருப்பினும், பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்ப கவனம் செலுத்துதல், பணியாளர்களுக்கு உரிய பயிற்சியளித்தல், பணியாளர்களின் விருப்பத்திற்கும் திறமைக்கும் ஏற்ற வகையில் அவர்களைப் பணியிலமர்த்துதல், திறமையற்ற பணியாளர்களுக்குப் பரிசு கொடுத்தல், திறமையற்ற பணியாளர்களுக்குத் தண்டனையளித்தல் ஆகிய கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன்மூலம் இக்கோட்பாட்டு முறை உரிய பயனைப் பெறுகிறது.

5. பண்டங்களைக் கட்டுப்படுத்த

பண்டங்களின் தன்மைகள் அவற்றின் பயன்களுக்குத்தக்க வகையில் அமைந்துள்ளனவா என்பதனை அறிந்து கொள்ளுவதே இத்தகைய கட்டுப்பாட்டு முறையின் நோக்கமாகும். ஒரு சில நிறுவனங்கள் இந்நோக்கத்துடனேயே தனிப்பட்ட முறைகள் அமைத்துள்ளன.

6. பண்டங்களின் வகைகளைக் கட்டுப்படுத்த

இக்காலத் தொழில் நிறுவனங்கள் ஒவ்வொன்றும் ஒரே வகையான பண்டத்தினை உற்பத்தி செய்வதில்லை. பல்வேறு

யான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதிலேயே ஈடுபட்டுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, ஓர் அச்சகம் புத்தகங்கள் அச்சிடுதல், நோட்டுகள் தயாரித்தல் போன்ற பல பணிகளில் ஈடுபடுகிறது. எல்லாப் பணிவாயிலாகவும் ஒரே அளவான இலாபத்தினை ஈட்டுவது என்பது இயலாததாகும். இருப்பினும், பொதுவான கச்சாப் பொருள்களைப் பயன்படுத்துவதாலும் தொழில் நுணுக்கங்களை முழுவதுமாகப் பயன்படுத்துவதாலும் இயந்திர சாதனங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்த விரும்புவதாலும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் விளைகிறது. இவ்வகைக் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கம் நிறுவனத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்ட கைம்முதலின்மூலம் கூடுதலான வருவாயை ஈட்டுதல் என்பதேயாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட கட்டுப்பாட்டு முறைகளைத் தவிர நிறுவனம் அதனுடைய பண்டங்களின் விலையினை உற்பத்திச் செலவின் அடிப்படையில்நிர்ணயிக்கும் பொருட்டும் மொத்தவிற்பனையை நிர்ணயிக்கும் பொருட்டும் வெவ்வேறு வகையான கட்டுப்பாட்டு முறைகளைக் கடைப்பிடிக்கிறது.

வினாக்கள்

1. கட்டுப்பாடு செய்தல் என்றால் என்ன? அதன் முக்கியத்துவம் யாது?
2. வில்லியம் டிராவர்ஸ்ஜெரோம் III என்பவர்கட்டுப்பாட்டினை எவ்வாறு வகைப்படுத்துகிறார்?
3. கட்டுப்பாட்டின் வெவ்வேறு நிலைகளை விளக்குக.
4. வரையளவின் சிறப்புத் தன்மைகள் யாவை?
5. கட்டுப்பாட்டின் தன்மைகளை ஆய்க.
6. ஒரு கட்டுப்பாட்டுமுறை உரிய பயனையளிக்கப் பூர்த்தி செய்யப்படவேண்டிய நிபந்தனைகளை விவரிக்க.
7. கட்டுப்பாட்டுமுறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள், குறைபாடுகள் யாவை?
8. கட்டுப்பாட்டு முறையின் கொள்கைகள் ஒரு நிறுவனத்தால் எந்தெந்த நோக்கங்களுடன் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்?
9. கொள்கை முறையினைக் கட்டுப்படுத்தக் கடைப்பிடிக்கப்படும் கட்டுப்பாட்டு முறை எந் நிலையில் வெற்றி பெறும்?

24. கட்டுப்பாட்டின் வகைகள்

கட்டுப்பாட்டு முறையின் கோட்பாடுகள் பல்வேறு காரணங்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படலாம் என்பதனை முன்னரே குறிப்பிட்டோம். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் திறமையாகவும் இலாபகரமாகவும் செயற்பட ஒரே ஒரு வகையான கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடித்தல் வேண்டுமென்ற நியதியில்லை. ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய தன்மைக்கும் தேவைக்கும் ஏற்றவாறு பல்வேறு கட்டுப்பாட்டு முறைகளைக் கையாளலாம். எனவே, கட்டுப்பாட்டு முறைகள் அத்தனையும் விளக்குவதென்பது இயலாததாகும். ஆகையால், நாம் கீழ்க்கண்ட முக்கியமான ஐந்து கட்டுப்பாட்டு முறைகளைப் பற்றிய கோட்பாடுகளை ஆய்வோம்.

1. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு (Production control).
2. தரக்கட்டுப்பாடு (Quality control).
3. அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாடு (Cost control).
4. திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு (Budgetary control).
5. பொருள்பட்டிக் கட்டுப்பாடு (Inventory control).

1. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான மூலப் பொருள்களைச் சரிவரக் கிடைக்க வழிவகுக்கிறது. மேலும், உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின்மூலம் ஒரு நிறுவனத்திற்கு மூலப் பண்டங்கள் வருவது முதல் அவை உற்பத்தி செய்யப்பட்டு விற்பனைக்கு அனுப்புவதுவரை நிகழும் எல்லாப் பணிகளும் தங்கு தடையின்றி நடைபெற வழிவகுக்கிறது. எனவே தான், பிராங்லின் மூரி என்ற வல்லுநர் ‘உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு ஒரு நிறுவனத்தின் நரம்பு மண்டலம்’ எனக் குறிப்பிடுகிறார்.

இக் கட்டுப்பாட்டுமுறை ஒரு நிறுவனம் எந்தெந்தப் பண்டங்களை, எந்தெந்தத் துறைகள்மூலம், எந்தெந்த நேரங்களில் உற்பத்தி செய்ய வேண்டும் எனக் குறிப்பிடுகிறது. உற்பத்திப் பணிக்கு முன்னரே உற்பத்தியினைத் திட்டமிடுதல், எந்தெந்தத் துறைகள்மூலம் மூலப்பொருள்களை உற்பத்திக்காக அனுப்புதல்வேண்டும் என முடிவு செய்தல், எந்தெந்தப் பணிகள் எந்தெந்தத் துறையில் செய்யப்படவேண்டும் என நிர்ணயித்தல், அதற்குரிய ஆணையினை பிறப்பித்தல் ஆகியவற்றைக் கொண்டதே உற்பத்திக் கட்டுப்பாடாகும். எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஒரே பண்டத்தினை விற்பனை செய்து இலாபம் ஈட்டுவது என்பது இக் காலத்தில் நடை பெறாத ஒன்றாகும். பெருவாரி உற்பத்திக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிக்கும் இன்றைய நிறுவனங்கள் பல்லாயிரக்கணக்கான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்கின்றன.

இந் நிலையில் தகுந்த கட்டுப்பாடின்றி நிறுவனம் செயற்பட முடியாது. நிறுவனத்திற்கு உற்பத்திக்குத் தேவையான மூலப் பொருள்கள் உரிய அளவில், உரிய காலத்தில், உரிய விலையில் கிடைத்தல்வேண்டும். உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு இவற்றை எய்த பேருதவி புரிகிறது. பெரும் நிறுவனங்கள் தனிப்பட்ட முறையில் உற்பத்திக்கட்டுப்பாட்டுத்துறை என்ற தனிப்பட்ட துறையினை ஏற்படுத்தி உள்ளன. அத்துறை உற்பத்தி மேலாளரின் கட்டுப் பாட்டின் கீழ் இயங்கி வருகிறது. இத்துறையில் செயலறிவும் திறமையும் பெற்ற அலுவலர்கள் பணிபுரிகின்றனர். உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டுத் துறையின் மேலாளர் அத் துறையின் பணிகளைச் செயலாட்சித் தலைவருக்கு அறிக்கைமூலம் விளக்குகிறார்.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் பணிகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம். அவையாவன :

(i) பணிவழியினை நிர்ணயித்தல் (Routing).

(ii) கால ஒதுக்கீடு செய்தல் (Scheduling).

(iii) ஆணை வழங்குதல் (Dispatching).

(iv) தொடர் நடவடிக்கையெடுத்தல் (Follow-up).

(i) பணிவழியினைநிர்ணயித்தலென்பது உற்பத்திக் கட்டுப் பாட்டு முறைப் பணியின் தலையான பொறுப்பாகும். பணிவழியினை நிர்ணயித்தல்மூலம் என்னென்ன பண்டங்கள், எந்தெந்த மூலப்பொருள்களைப் பயன்படுத்தி, எந்தெந்த இயந்திர சாதனங்களின் உதவியினால், எந்தெந்தத் துறையில், எந்த அளவில், எந்த நேரத்தில் உற்பத்தி செய்யப்படவேண்டும்

என்பதனை விளக்குகிறது. சுருங்கக்கூறின், எந்தப் பண்டங்கள் யாரால், எப்பொழுது, எம் முறையில், எந்த மூலப் பொருள்களைப் பயன்படுத்தி, எந்த இயந்திர சாதனத்தின் உதவியுடன், எந்தத் துறையில், எந்த நேரத்தில் உற்பத்தி செய்யப்படவேண்டும் என்பதனை விளக்குகிறது.

பணிவழியினை நிர்ணயித்தலில் கீழ்க்கண்ட நடவடிக்கைகள் உள்ளன :

(அ) தயாரிக்கப்பட வேண்டிய பண்டங்களை நிர்ணயித்தல்.

(ஆ) உற்பத்தி செய்யப்படுவதற்கான பண்டங்களை நிர்ணயித்து அவற்றுக்கான மூலப்பொருள்கள் வாங்குதல்.

(இ) உற்பத்திப் பணிகளை நிர்ணயித்தலும் அவற்றின் முறையினை நிர்ணயித்தலும்—பண்டங்கள் உற்பத்தி செய வதற்கு என்னென்ன பணிகள் புரிய வேண்டும்? அப் பணிகள் எவ்வரிசையில் புரியப்படவேண்டும்? என்பதனை நிர்ணயம் செய்தல்.

(ஈ) உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டிய பண்டங்களின் அளவினை நிர்ணயம் செய்தல்.

(உ) உற்பத்தியின்போது கிடைக்கக்கூடிய துண்டுப் பொருளகளின் அளவை நிர்ணயம் செய்தலும் அவற்றைப்பயன் படுத்தும் முறையினை நிர்ணயம் செய்தலும்.

(ஊ) பண்டத்தின் அடக்க விலையினைக் கணக்கிடுதல்.

(எ) உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டு முறையினை நிர்ணயித்தல்.

பணிவழியினை நிர்ணயித்தல் கீழ்க்கண்ட காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன:

(அ) உற்பத்தி முறை.

(ஆ) உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டம்.

(இ) உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் இயந்திர சாதனங்களின் தன்மைகள்.

(ஈ) உற்பத்தி நிறுவனத்தின் உருவ அளவு.

(உ) பணிபுரியும் பணியாளர்களின் தன்மைகள்.

(ii) உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் இரண்டாவது நிலை கால ஒதுக்கீடு செய்தலாகும். பண்டங்கள் உற்பத்தி செய் வதற்கான மூலப்பொருள்கள் வாங்கிய பிறகு, அம் மூலப்

பொருள்கள் வெவ்வேறு பணிகளுக்காக எந்தெந்தத் துறைகளுக்கு எவ்வெப்போது அனுப்பப்படுதல் வேண்டும் என்பதனைக் குறிப்பிடுவதே கால ஒதுக்கீடாகும், பொதுவாகக், கால ஒதுக்கீட்டில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்காக ஒவ்வொரு துறைக்கும் மூலப்பொருள்களும இயந்திர சாதனங்களும் எப்பொழுது அனுப்புதல் வேண்டும் எப்பொழுது திரும்பப் பெறுதல் வேண்டும்? என்பவை நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

(iii) கால ஒதுக்கீட்டின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப் பட்ட வரிசையின் கீழ்வெவ்வேறு பணிகளுக்கான கட்டளைகள் பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்புவதையே ஆணை வழங்குதல் என்றுகூறுகிறோம். ஆணை வழங்குதல் உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் முதற்செயல் கூறாகும். பணிவழியினை நிர்ணயித்தல், கால ஒதுக்கீடு செய்தல் ஆகியவை செம்மையாக அமையும் பொருட்டே ஆணை வழங்குதல் கையாளப்படுகிறது. உற்பத்தி ஆணை வழங்குதலை, நெருக்கடியாக உள்ளதொடர் வண்டிப் பாதையில் பல்வேறு தொடர் வண்டிகளை உரிய முறையில் அனுப்புவதுடன் ஒப்பிடலாம் வெவ்வேறு தொடர் வண்டிகளைத் தொடர்வண்டி இருப்புப்பாதையில் அனுப்பும் பணியாளர், தொடர் வண்டியின் வேகத்தினை அறிந்திருத்தல் எவ்வளவு முக்கியமோ அதுபோல ஆணையிடும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு பணியாளர் ஒரு நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு துறைகளின் உற்பத்தித் திறனை நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும். அவர் தமது கணக்கீட்டில் தவறு ஏதேனும் செய்வாரேயானால், அது நிறுவனம் முழுவதையும் பாதிக்கும் வகையில் அமையும்.

ஆணை வழங்கும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு பணி முதல்வர் கீழ்க்கண்ட பணிகளைப் புரிகிறார். அவையாவன:

(அ) ஒவ்வோர் இயந்திர சாதனத்திற்கும் ஒவ்வொரு துறைக்கும் உரிய பணியினைப் பிரித்தளித்தல்.

(ஆ) வெவ்வேறு துறைகளுக்கான மூலப்பொருள்களை வழங்குதல்.

(இ) பண்டங்கள் செய்வதற்குக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய வழி முறைகளைக் கொண்ட ஆணைகளை வழங்குதல்.

(ஈ) ஊதியப்பட்டியல், அடக்கவிலைபற்றிய விவரங்கள், மொத்த உற்பத்தி ஆகியவை குறித்த அறிக்கையினைத் தயாரித்தல்.

(உ) எதிர்பாராமல் ஏற்படும் மாற்றங்களின் விளைவுகளை நிவர்த்திக்கும் வகையில் மூலப்பொருள்களைப் பல்வேறு துறைகளுக்கு மாற்றி அளித்தல்.

(ஊ) உற்பத்திக்காக அனுப்பப்பட்ட மூலப்பொருள்கள் ஒரு துறையிலிருந்து மற்றத் துறைகளுக்கு எவ்வாறு, எந்தெந்த நாள்களில் அனுப்பப்படுதல் வேண்டுமெனக் குறிப்பிடுதல்.

(எ) பணிவழி நிர்ணயித்தல், கால ஒதுக்கீடு செய்தல் போன்ற திட்டமிடும் பணியினையும் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பணியினையும் இணைத்தல்.

ஸ்பிரிகல் (Spriegel) என்ற வல்லுநருடைய கூற்றுப்படி ஆணை வழங்குதலில் ஈடுபட்டுள்ள பணிமுதல்வர் வெவ்வேறு துறைகளுக்கு உரிய முறையில் மூலப்பொருள்களை அனுப்புதலும் பணிவிவரங்களைக் குறித்த ஆணைகளை அனுப்புதலும் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்கான இயந்திர சாதனங்களை அனுப்புதலும் ஆகிய பல்வேறு பணிகளைப் புரிந்து உற்பத்தி, கால ஒதுக்கீட்டின்படி நடக்க வழிவகுக்க வேண்டும்.

ஆணை வழங்குதல் மையமாக்கப்பட்டு ஓர் இடத்திலிருந்து பல்வேறு பணியாளர்களுக்கு நேரடியாக வழங்கப்படலாம் அல்லது ஆணைகள் பல்வேறு துறைகளின் முதலாளர்களுக்கு வழங்கப்பட்டு அவர்கள்மூலம் விளக்கமான ஆணைகள் அந்தந்தத் துறையின் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படலாம்.

(iv) உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் இறுதிநிலை அல்லது இறுதிப், பணி தொடர்நடவடிக்கையாகும். தொடர் நடவடிக்கை எடுத்தல் மூலம் உற்பத்தியில் ஏற்படும் கால தாமதத்திற்கான காரணங்கள் அறியப்பட்டு அக் காரணங்களை நீக்கி உற்பத்தி செம்மையாக நடைபெற வாய்ப்பேற்படுகிறது. மேலும், இப் பணிமூலம் அக்காலதாமதம் மீண்டும் ஏற்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.

இவ்வாறு, தொடர்நடவடிக்கையெடுத்தல் உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் பொருள்களைப்பற்றியதாகவோ பணித் தன்மையினைப்பற்றியதாகவோ இருக்கலாம். உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் பொருள்களைப்பற்றிய தொடர்நடவடிக்கையில் வெவ்வேறு துறைகளுக்குப் போதிய பொருள்கள் உரிய நேரத்தில் கிடைத்தனவா என்று அறியப்படுகிறது. தொடர்நடவடிக்கை எடுத்தல் பணித் தன்மையைப்பற்றியதாக இருப்பின், வெவ்வேறு துறைகள் தங்களுடைய பணி

களைச் சரியான முறையில் கால ஒதுக்கீட்டின் அடிப்படையில் புரிகின்றனவா எனக் கணக்கிடப்படுகிறது.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் நன்மைகள்

உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டு முறைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கும் ஒரு நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளைப் பெறுகிறது. அவையாவன :

1. உற்பத்தி சுமுகமான முறையில் நடைபெற வழி வகுக்கிறது.

2. உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் பண்டங்கள் சேதம் ஏதுமின்றி மிகச் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

3. மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் உற்பத்திச் செலவு குறைகிறது.

4. உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டுமுறைக் கோட்பாடுகளால் உற்பத்தியைக் கட்டுப்படுத்துவதுமட்டுமன்றி உற்பத்தியில் ஈடுபட்டிருக்கும் பணியாளர்களும் செயலூக்கம் அளிக்கப்படுகின்றனர்.

5. கால ஒதுக்கீட்டினால் உற்பத்தியில் காலதாமதம் தவிர்க்கப்பட்டுப் பண்டங்கள் குறிப்பிட்ட நேரங்களில் அளிக்கப்படுகின்றன.

6. தொடர்நடவடிக்கை எடுத்தல்மூலம் நிறுவனத்தில் உள்ள குறைபாடுகள் கண்டறியப்பட்டு நீக்கப்படுகின்றன.

7. உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டு முறையின்மூலம் பண்டங்களின் அடக்கவிலையினை உரிய முறையில் கணக்கிட முடிகிறது

உற்பத்தியில் காலதாமதங்கள் ஏற்படுவதற்கான காரணங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தில் திட்டமிட்டபடி உற்பத்தி நிகழாது உற்பத்தி மிகக் காலதாமதமாக நடைபெறலாம். அவ்வாறு உற்பத்தி மிகக் காலதாமதமாக நடைபெறுவதற்குக் கீழ்க்கண்டவை காரணங்களாக அமைகின்றன. அவையாவன :

1. திட்டமிடுதலில் தவறு இழைத்தல்—இயந்திர சாதனங்களின் உற்பத்தித் திறமையைத் தவறான முறையில் அதிகமாகக் கணக்கிட்டுவிடுதல் போன்றவை.

2. உற்பத்திக்குத் தேவையான மூலப்பொருள்கள், இயந்திர சாதனங்கள் போன்றவை போதிய அளவில் கிடைக்காதிருத்தல்.

3. எதிர்பாராத வகையில் முக்கிய இயந்திர சாதனங்கள் பழுதடைதல்.

4. கணக்கிட்டதைவிட அதிக அளவில் உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் மூலப்பொருள்களில் துண்டு விழுதல் அல்லது சேதம் ஏற்படுதல்.

5. பல்வேறு துறைகளின் உற்பத்தித் திறன் ஒன்ருது இருத்தல்.

2. தரக் கட்டுப்பாடு

உற்பத்தியாளர்களுக்கிடையே போட்டி நிகழும் இக் காலத்தில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் நல்ல தரம் படைத்தவையாக இல்லாவிட்டால் அவற்றை விற்பனை செய்வதென்பது மிகக் கடினமாகும். நடைமுறையில் ஒவ்வொரு நுகர்வோரும் நல்ல தரம் படைத்த பண்டங்களையே வாங்கி நுகர்கிருர். உற்பத்தியாளரும் தமக்கு வேண்டிய மூலப்பொருள்களை வாங்கும்போது தரமான மூலப்பொருள்களையே வாங்க முனைகிருர். ஏனெனில், தரக்குறைவான மூலப்பொருள்களைக்கொண்டு உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களும் தரக்குறைவாகவே இருக்கின்றன.

ஸ்பிரிகல் என்பவருடைய கருத்துப்படி ஒரு பண்டத்தினுடைய அளவு, அமைப்பு. நிறம், வேறுப்பாடு, திண்மை ஆகிய தன்மைகளை ஒருசேரக் குறிப்பிடுவதே தரமாகும். தரம் என்னும் சொல் தனித்துப் பயன்படுத்துவதில்லை. அச் சொல்லை ஒரு பண்டத்தினுடைய பயன்பாட்டுடனும் உற்பத்திச் செலவுடனும் விலையுடனும் ஒப்பிட்டே பயன்படுத்தப்படவேண்டும் ஒரு பண்டம் குறிப்பிட்ட பயன்பாட்டைப் பொறுத்தவரை தரக்குறைவாக அமைந்து இருக்கலாம். ஆனல் வேருெரு பயன்பாட்டைப் பொறுத்தவரைத் தரம் மிகுந்ததாக அமையக்கூடும். பண்டங்களின் தரத்தினைச் செம்மைப்படுத்தி நிலைப்படுத்துவதே தரக்கட்டுப்பாட்டினுடைய நோக்கமாகும்.

பொதுவாக, பணியாளர்கள்,இயந்திர சாதனங்கள், பயன்படுத்தப்படும் மூலப்பொருள்கள் ஆகியவற்றினால் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் தரம் மாறிமாறி அமையாது ஒரே நிலையில் இருக்கும்படி செய்வதே தரக் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கமாகும். உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் தரம் தொழில் நுணுக்க முறையில் முன்னரே நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு

தன்மையுடன் ஒத்திருக்கிறதா என்பதனைச் சரிபார்த்தலே தரக் கட்டுப்பாடாகும். எனவே, தரக் கட்டுப்பாட்டினுடைய நோக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடலாம் :

1. பண்டங்களின் தன்மைகளைப் பாதுகாக்கும் வகையில் நல்ல பண்டங்களைத் தரக்குறைவான பண்டங்களிலிருந்து பிரித்தெடுத்தல்.

தரக்குறைவான பண்டங்களையும் சேதமுற்ற பண்டங்களையும் உரிய முறையில் ஒழுங்குபடுத்துதல்.

3. வெவ்வேறு பணிமுறைகளை ஆராய்ந்து, அவற்றில் சிறந்த முறையினை அறிந்து அதனைத் திருத்த முற்படுதல்.

தரக் கட்டுப்பாடு, பல்வேறு செயல்முறைத் திட்டங்களைக் கையாளப்படுவதன்மூலமே அதனுடைய நோக்கங்களை எய்த முடியும். எனவே, கீழ்க்கண்டவற்றைத் தரக் கட்டுப்பாட்டின் உத்திகள் என்று கூறலாம். அவையாவன :

(i) ஒவ்வொரு பணிக்கும் வரையளவினை நிர்ணயித்தல்.

(ii) வரையளவினை அடைவதற்கான வழிமுறைகளை அறிந்துகொள்ளுதல்.

(iii) வரையளவு எய்தப்பட்டதா எய்தப்படவில்லையா? என அறிந்துகொள்ளுதல்.

(iv) வரையளவு எய்தப்படாத நிலையில் அதனை எய்துவதற்கான வழிமுறைகளை அறிந்துகொள்ளுதல்.

நடைமுறையில் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன்மூலம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் தரக் கட்டுப்பாடு செயலாற்றப்படுகிறது.

(அ) வரையளவினை நிர்ணயம் செய்துகொள்ளுதல்.

(ஆ) வரையளவுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கும் வகையில் பொருள்களையும் பண்டங்களையும் ஆய்வு செய்தல்.

(இ) பண்டங்களின் தரத்தினைச் சோதனை செய்யும் பொருட்டுப் போதிய இயந்திர சாதனங்களை வைத்துக் கொள்ளுதல்.

(ஈ) புள்ளியியல் உத்தியின் அடிப்படையில் பண்டங்கள் தரமுடன் அமைந்திருக்கின்றனவா என அறிந்துகொள்ளுதல்.

(அ) ஒரு நிறுவனம் உற்பத்தி தொடங்குவதற்கு முன்னரே அதன் பண்டங்களின் தன்மைகளை எழுத்துமூலமாக முடிவு செய்துவிடுகிறது. இப் பணியினைப் பொதுவாக நிறுவனத்தின் பொறியியல் துறை ஏற்றுக்கொள்கிறது. பண்டங்களின் தன்மைகள் பொதுவாக இரண்டாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவை யாவன :

1. இயல்புகள்.

2. மாற்றியல்புகள்.

இயல்புகள் என்னும் சொல் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களில் இருக்கும் அல்லது இல்லாதிருக்கும் தன்மையினைக் குறிப்பிடுகிறது. மாற்றியல்புகள் என்னும் சொல் பண்டங்களில் கட்டாயமாக ஆனால், பல்வேறு நிலைகளில் இருக்கக்கூடிய ஒரு தன்மையினைக் குறிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு ஸ்கூட்டர் ஒரு லிட்டர் பெட்ரோலுக்கு 30 கி. மீட்டர் போகிறதா 35 கி. மீட்டர் போகிறதா? என்று கணக்கிடுவதைக் குறிப்பிடலாம்.

இயல்புகளைப் பொறுத்தவரை தரக் கட்டுப்பாடு ஒரு பண்டத்தினை ஏற்பதா தள்ளிவிடுவதா என்பதனை நிர்ணயிக்கிறது. அஃதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட தன்மையிருந்தால் ஏற்றுக்கொள்ளலாம் அல்லது ஏற்றுக்கொள்ளப்படமாட்டாது என அறுதியிட்டு முடிவுசெய்கிறது ஆனால், மாற்றியல்புகளைப் பொறுத்தவரை இத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ள பண்டங்கள் பல்வேறு நிலைகளில் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம். மாற்றியல்புகளைக் கொண்ட பண்டங்களைப் பொறுத்தவரை முழுநிறைவுடன் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் இயலாது என்னும் கோட்பாட்டினைத் தரக் கட்டுப்பாடு கடைப்பிடிக்கிறது. பண்டங்களின் தரத்தின் மாற்றம் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிற்கு இருக்குமேயானால், அப் பண்டங்கள் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஸ்கூட்டர் ஒரு லிட்டர் பெட்ரோலுக்கு 40 கி.மீட்டர் போகவேண்டும் என்றிருந்தால், ஒரு குறிப்பிட்ட ஸ்கூட்டர் 36 கி. மீட்டர் அல்லது 37 கி. மீட்டர் தூரம் போனாலும்கூட அஃது ஏற்றுக்கொள்ளப்படவேண்டும். எனவே, பண்டங்களின் தரததின் மாற்றம் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிற்குள்ளிருந்து (மாற்றியல்புகளைப் பொறுத்தமட்டும்) அப் பண்டங்களை ஏற்றுக்கொள்வது குறித்துத் தரக் கட்டுப்பாட்டு முறை எவ்வித மறுப்பும் தெரிவிக்காவிட்டால், பண்டங்களின் தரத்தில் ஏற்பட்டுள்ள மாற்றத்தினைச் சகிப்புநிலை என்று கூறுகிறோம்.

(ஆ) ஆய்வு செய்தல் என்பது தரக் கட்டுப்பாட்டினால் கையாளப்படும் இரண்டாவது முறையாகும். ஆய்வு செய்தல் மூலம் மூலப்பொருள்களும் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களும் வரையளவுப் பண்டங்களுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்படுகின்றன. லாரன்ஸ் பீதல் (Lawrence L. Bethel) என்பவருடைய கருத்துப்படி ஆய்வுமுறை கீழ்க்கண்ட இரண்டு நோக்கங்களை எய்துகிறது. அவையாவன :

1. குறைபாடான பண்டங்கள் களையப்பட்டு நல்ல தரமான பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அளித்தல்.

2. தரக் குறைவான மூலப்பொருள்களையும் முறையற்ற பணி முறைகளையும் கண்டுபிடித்துப் பண்டங்கள் பாழ்படுவதைத் தடுத்தல்.

ஸ்பிரிகல் என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி ஆய்வுமுறை கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன :

1. தரம் நிறைந்த மூலப்பொருள்களைத் தரக்குறைவான மூலப் பொருள்களினின்றும் பிரித்தெடுத்தல்.

2. தவறான பணிமுறைக்கான காரணங்களை அறிந்து அதனைச் செம்மைப்படுத்துதல்.

3. பணிமுறையின் தரத்தினை உயர்த்தி அதனைக் கட்டுப்படுத்துதல்.

4. உரிய முறையில் தயாரிக்கப்பட்ட அறிக்கைமூலம் மேலாளருக்கு உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் தரத்தினைப் பற்றியும் வாங்கப்பட்ட மூலப்பொருள்களின் தரத்தினைப் பற்றியும் விளக்கி உரைத்தல்.

ஆய்வுமுறையின் வகைகள் (Kinds of Inspection)

ஆய்வு முறையினைப் பல்வேறு வகைளில் வகைப்படுத்தலாம் முதல் வகைப்படி ஆய்வு செய்தல் தடுப்பாய்வு செய்தல், திருத்தாய்வு செய்தல் என இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கப்படுகிறது. குறைபாடுகளுக்கான காரணங்கள் ஆய்வு செய்யப்பட்டு அக்குறைபாடுகள் மீண்டும் வளராவண்ணம் தடுக்கும் ஆய்வுமுறையினைத் தடுப்பாய்வுமுறை என்று கூறுகிறோம். தவறான பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பிறகு ஆய்வு செய்யப்பட்டதன் அடிப்படையில், அத் தவற்றினைத் திருத்தும் வகையில் தரக்குறைவான பண்டங்களைத் தரம் நிறைந்த பண்டங்களிலிருந்து பிரித்தெடுத்தலைத் திருத்தாய்வு முறை என்று கூறுகிறோம்.

அடுத்த முறைப்படி ஆய்வுமுறை தள ஆய்வுமுறை (floor inspection) என்றும் மையமாக்கப்பட்ட ஆய்வுமுறை என்றும் இரண்டாகப் பிரிக்கலாம். ஆய்வாளர்கள் உற்பத்திப் பகுதிகளுக்குச் சென்று பண்டங்களின் தன்மைகள் உற்பத்தி நிலையிலேயே ஆய்வு செய்வதனைத் தள ஆய்வு என்று கூறுகிறோம். அது போலன்றி உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் எல்லாம் ஒரு குறிப்பிட்ட இடததிற்குக் கொண்டுவரப்பட்டு ஆய்வு செய்யும் முறையினை மையமாக்கப்பட்ட ஆய்வுமுறை என்று கூறுகிறோம். மையமாக்கப்பட்ட ஆய்வுமுறையில், பண்டங்களின் தரத்தினை ஆய்வுசெய்யப் போதிய வசதியும் இயந்திர சாதனங்களின் உதவியும் கிடைக்க வாய்ப்பேற்படுகிறது.

ஆய்வுமுறை செம்மையாக அமையவேண்டுமானால் கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும்:

1. மூலப்பொருள்களும் இயந்திர சாதனங்களுக்காக வாங்கப்பட்ட பாகங்களும் கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

2. பணிமுறை ஆய்வு செய்யப்படுதல் வேண்டும். அஃதாவது, பணி செய்யப்படும்பொழுது அது சரியான முறையில் நடைபெறுகிறதா என அறிந்துகொள்ளுதல்.

3. உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் தன்மையினை ஆய்வு செய்தல் வேண்டும்.

4. ஆய்வுப் பணி திட்டமிட்டுச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும்.— ஒவ்வொரு ஆய்வாளருடைய பணிகள் யாவை? அவர் காணும் குறைகளை யாரிடம் தெரிவித்தல் வேண்டும்? என்பன போன்ற விவரங்களை நிர்ணயித்தல்.

5. குறைபாடுகள் உடனுக்குடன் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும்.

6. ஆய்வு முறையினால் ஏற்படும் செலவு ஆய்வுமுறையில் ஏற்படும் பயனைவிடக் குறைவாக இருத்தல் வேண்டும்.

7. ஆய்வாளர் ஆய்வுப் பதிவேட்டினைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

(இ) பண்டங்களின் தரத்தினைச் சோதனை செய்தலென்பது மிகக் கடினமானதாகும். எனவே, அப்பண்டத்தினைப் பார்த்த மாத்திரத்தில் அதன் தரத்தினைக் கணக்கிடுதல் இயலாதது.

ஆகையால், தரக் கட்டுப்பாட்டிற்கு உதவிபுரியும் வகையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அதன் ஆய்வாளருக்குத் தேவையான கருவிகளையும் சாதனங்களையும் வாங்கிக்கொடுத்தல் இன்றியமையாததாகும்.

(ஈ) புள்ளியியல் கோட்பாட்டு முறையின் அடிப்படையில் பண்டங்களின் தரத்தினைக் கட்டுப்படுத்த வாய்ப்பு இருக்கிறது. இம்முறை முதன்முதலாக அமெரிக்காவில் உள்ள பெல் தொலை பேசி நிறுவனத்தாரால் வெற்றிகரமான முறையில் கடைப் பிடிக்கப்பட்ட பிறகு பல்வேறு நிறுவனங்களும் இம்முறையினைக் கடைப்பிடிக்க ஆரம்பித்துள்ளன. இம் முறையில் பெரும்பாலும் கையாளப்படும் உத்தி 'மாதிரி முறை' ஆகும். பண்டங்களை முழுமையாக ஆய்வுசெய்தல் செலவு மிக்கது என்பதுடன்கூடக் காலதாமதமானதுமாகும். மேலும், எல்லாப் பண்டங்களின் தன்மையையும் ஆய்வு செய்யுங்கால் அஃதில் தவறு இழைக்க வாய்ப்பேற்படுகிறது. எனவே, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங் களின் ஒரு பகுதியை மாதிரியாக எடுத்து, அம் மாதிரிப் பண்டங் களின் தன்மைகளை ஆய்வுசெய்து அதன் அடிப்படையில் இதரப் பண்டங்களின் தன்மைகளைக் கணக்கிட்டுக்கொள்ளுதல் இம் முறையின் உட்கருத்தாகும். இம் முறை கையாளப்படும் பொழுது, பண்டங்களின் தன்மைகள் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பிறகே ஆய்வு செய்யப்படுகின்றன. மேலும், மாதிரிக்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பொருள்கள் எல்லாம் தரம் நிறைந்த பண்டங்களாகவோ தரம் குறைந்த பண்டங்களாகவோ அமைந்துவிட்டால் ஆய்வின் முடிவு சரியாக அமையாது.

புள்ளியியல் தரக் கட்டுப்பாட்டு முறையில் பண்டங்களின் தரத்தினைக் கட்டுப்படுத்த கையாளும் இரண்டாவது உத்தி, கட்டுப்பாட்டு விளக்கப்படம் தயாரித்தலாகும். இம் முறையில் ஒவ்வோர் இடத்திலும் ஒரு விளக்கப்படம் வைக்கப்படும். அவ் விளக்கப் படத்தில் எந்தப் பணியாள், எந்தப் பணியினை, எம் முறையில் செய்கிறார் என்பன போன்ற விவரங்கள் குறிக்கப் படுகின்றன. எனவே, உற்பத்தியில் தவறு ஏதேனும் நிகழ்ந்தால் அத் தவற்றினையும் அத் தவற்றுக்குக் காரணமான பணியாளர் களையும் எளிதில் கண்டுபிடித்துவிடலாம். எனவேதான், ஸ்பிரிகல் என்ற வல்லுநர் 'கட்டுப்பாட்டு விளக்கப் படம் ஒரு துப்பறியும் நிபுணருடைய பணியினைப் புரிகிறது' எனக் குறிப் பிட்டுள்ளார்.

புள்ளியியல் தரக் கட்டுப்பாட்டு முறையினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன:

1. செலவு குறைவு.

2. பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படும்பொழுதே பண்டங்களின் தன்மைகள் ஆய்வு செய்யப்படுகின்றன.

3. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பண்டங்களை ஏற்றுக்கொள்ளலாமா? வேண்டாவா? என அறுதியிட்டுக் கூறுகிறது.

4. பண்டங்களின் தரத்தினை ஆய்வுசெய்ய வழிவகுக்கிறது.

5. பண்டங்களிலுள்ள குறைபாடுகளை ஆரம்ப நிலையிலேயே கண்டறிந்து பண்டங்கள் பாழாவது தடுக்கப்படுகிறது.

6. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் இம் முறையினைத் தவிர வேறு முறைகளினால் பண்டங்களின் தரத்தினை ஆய்வு செய்ய முடியாது.

7. இம் முறையில் பண்டங்களின் தன்மை அல்லது தரம் பற்றிய பதிவேடு நிறுவனத்தால் பாதுகாக்கப்பட்டு வருவதால் பண்டங்களின் தரம் நாளுக்கு நாள் உயர்த்தப்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

3. அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாடு

நிறுவனத்தின் மொத்தச் செலவினைக் கணக்கிட்டால்தான் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் அடக்க விலையினையும் கணக்கிட முடியும். ஆகையால், தகுந்த கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் அடக்க விலையினைக் கணக்கிடாது பண்டங்களை விற்பனை செய்வது என்பதும் இயலாதது. எனவேதான், பொதுவாகப் பெரும் நிறுவனங்கள் ஒவ்வொன்றும் அடக்க விலைக் கட்டுப்பாட்டு முறையினைக் கடைப்பிடிக்கிறது. ஆனால், அடக்கவிலைக கட்டுப்பாட்டு முறை முற்றிலும் மாறுபட்ட தன்மை படைத்ததன்று. தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு நிறுவனத்தாலும் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை. அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறையைப் பொதுக் கட்டுப்பாட்டின் ஒரு பிரிவு என்றே கூறலாம். இக் கட்டுப்பாட்டு முறைமூலம் ஒரு நிறுவனம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யச் செலவிட்ட மொத்தத் தொகையினையோ நிறுவனத்திலுள்ள

ஒரு குறிப்பிட்ட வகைப் பண்டத்தினை உற்பத்தி செய்யச் செலவிட்ட தொகையினையோ கணக்கிட முடிகிறது.

அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறையின் நோக்கங்கள்

அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறை ஒரு நிறுவனத்தால் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களுடன் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.

அவையாவன :

1. இக் கட்டுப்பாட்டு முறைமூலம் பல்வேறு பண்டங்கள் அல்லது பணிகள் ஆகியவற்றின் அடக்கவிலையினை அறிய முடிகிறது.

2. பண்டங்கள் ஒவ்வொன்றும் என்ன விலைக்கு விற்பனை செய்யப்பட வேண்டுமெனக் கணக்கிடப்படுகிறது.

3. பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறமை கணக்கிடப்பட்டு அவசியமானால் தகுந்த பயிற்சிமூலம் திறமையை அதிகரிக்க வழிசெயகிறது.

4. பல்வேறு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிலையிலும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகைப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் ஒரு நிறுவனத்திற்கு இலாபகரமாக உள்ளதா எனக் கணக்கிட் ஏதுவாகிறது.

5. உற்பத்தியாளர், நிறுவனத்தில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும்பொருட்டுத் தம் கைம்முதலை முதலீடு செய்வதுடன் கூடத் தமது பணியினையும் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்காக அர்ப்பணிக்கிறார். எனவே, தொடர்ந்து அவர் அப்பணியில் ஈடுபடுவது சிறந்ததா என அவரே முடிவுசெய்ய அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறை உதவுகிறது.

6. ஒரு நிறுவனத்திற்கான வரவுசெலவுத் திட்டம் தீட்டுவதற்கு இம் முறை பேருதவி புரிகிறது.

7. நிறுவனத்திற்கான திட்டத்தைத் தீட்டுவதற்கும் அல்லது திட்டத்தினை மாற்றியமைப்பதற்கும் வழிவகுக்கிறது.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள காரணங்களினால் எந்த ஒரு நிறுவனமும் இலாபகரமானதாகவும் திறமையுடனும் செயற்பட அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறை மிகமிக முக்கியமாகக் கருதப்படு

வதால் இப் பணி ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கியமானதாகக் கருதப் படும் மையமான துறையினிடம் ஒப்படைக்கப்படுதல் வேண்டும். எனவே, எல்லா நிறுவனங்களிலும் முதன்மை இடத்தினைப் பெறுகின்ற நிதித் துறையிடம் இப் பணி இணைக்கப்படுதல் சாலப் பொருந்தும். எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் அந் நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அடக்கவிலையினைக் கணக்கிட வேண்டுமானால், அந் நிறுவனத்திலுள்ள பல்வேறு துறைகளின் ஒத்துழைப்பு இன்றியமையாதது. ஆனால், நடைமுறையில் அப்படிப்பட்ட ஒத்துழைப்பினைப் பல்வேறு துறைகளிடமிருந்து பெறுவது அவ்வளவு எளிதன்று.

அடக்கவிலையினைக் கணக்கிடுவதிலுள்ள இரண்டாவது இடையூறு உற்பத்தியில் ஈடுபட்டுள்ள பல்வேறு துறைகளும் உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தும் பொருள்களைப்பற்றிய குறிப்பு களை உரிய முறையில் எழுதி வைத்துக்கொள்ளாததாகும். நடைமுறையில, ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசில துறைகள் தாங்கள் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்குப் பயன்படுத்தும் பொருள்களைப்பற்றிய விவரங்கள் கொண்ட ஒரு பதி வேட்டினை வைத்துக்கொள்ளுதல் அவசியமென்று கருதுவ தில்லை. இந் நிலையில் அஃதாவது, பல துறைகள் மேற்குறிப் பிட்டுள்ள பதிவேட்டினை வைத்துக்கொள்ளாத காரணத் தினால் பண்டங்களின் அடக்கவிலையினைக் கணக்கிடுவது மிகச் சிரமமானதாகும். மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குழப்பமான நிலை யினை நீக்கிப் பண்டங்களின் அடக்க விலையினை உரிய முறையில் நிர்ணயிக்க அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாட்டு முறை பெரிதும் உதவுகிறது.

நடைமுறையில், பண்டங்களின் விலை தேவையின் அடிப் படையாலும் அளிப்பின் அடிப்படையாலும் நிர்ணயிக்கப்படுகிற தென்பது பொருளியியல் கோட்பாடாகும். போட்டிச் சந்தையில் எந்த ஒரு தனிப்பட்ட உற்பத்தியாளராலும் பண்டத்தின் விலை யைக் கூடுதலாக்க முடியாது. இலாபமில்லாது தொழில் இல்லை என்பது பொதுக்கூற்று. பண்டத்தின் விலையினைக் கூடுதலாக் கும் உரிமையற்ற நிலையிலுள்ள செம்மைச் சந்தை விற்பனை யாளர் ஒருவர் உற்பத்திச் செலவினைக் குறைப்பதன் மூலமே அஃதாவது, அடக்கவிலையினைக் கட்டுப்படுத்தும் வழியே இலாபம் ஈட்டமுடியும். எனவே, ஒரு நிறுவனம் இலாபகரமாகச் செயற்படுவது, அந் நிறுவனத்தின் பண்டங்களின் அடக்கவிலை கட்டுப்படுவதைப் பொறுத்தே அமையும் என்று கூறலாம்.

அடக்கவிலையினை வகைப்படுத்துதல்

அடக்கவிலை என்னும் சொல் பல பொருள்படப் பல சந்தர்ப்பங்களில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இச் சொல் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்வதற்காகச் செலவிடப்படும் செலவினங்களையே குறிக்கிறது. எனவே, அடக்கவிலையினை வகைப்படுத்துதல் என்பதனைவிடச் செலவினங்களை வகைப்படுத்துதல் என்பதே சாலப் பொருந்தும்.

1. எனவே, உற்பத்திச் செலவினங்களைப் பல்வேறு அடிப்படைத் தன்மைகளின்கீழ் வகைப்படுத்தலாம். செலவு செய்யப்படும் நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் செலவினங்களை மூன்று பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன :

(அ) பணிச் செலவு.

(ஆ) செயல் செலவு.

(இ) துறைச் செலவு.

(அ) பணிச் செலவு ; தனியாக முடிக்கப்படவிருக்கும் ஒரு பணியின் அல்லது பண்டத்தின் மொத்தச் செலவினை அஃதாவது, அடக்க விலையினைக் கணக்கிடுவதையே இம் முறை சுட்டிக் காட்டுகிறது. கட்டட ஒப்பந்தக்காரர் ஒருவர் தாம் கட்டி முடித்த ஒரு கட்டடத்தின் மொத்தச் செலவினைத் தனிப்பட்ட முறையில் கணக்கிடுவதை இதற்கு எடுத்துக் காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

(ஆ) செயல் செலவு : ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசில பண்டங்கள் பல நிலைகளில், பல்வேறு துறைகள்மூலம் பல செயல்கள் புரியப்பட்டு, அவை இறுதியாக முடிக்கப்படுகின்றன. அப்படிப்பட்ட பண்டங்களுக்காக ஒவ்வொரு நிலையிலும் ஒவ்வொரு செயலுக்காக செலவிடப்பட்ட தொகையினைக் கணக்கிடுவதன்மூலம் அப் பண்டத்திற்காகச் செலவிடப்பட்ட மொத்த தொகையினைக் அறிந்துகொள்ளலாம். இம் முறையினையே செயல்செலவுமுறை எனக் கூறுகிறோம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு இரும்பு மேசை செய்வதற்கான மொத்தச் செலவினைக் கணக்கிடும்பொழுது, அந்த இரும்பு மேசைக்கான தகடுகள், குழாய்கள் போன்ற பொருள்களை உரிய முறையில் வளைப்பதற்கான செலவையும் அவற்றை இணைத்துப் பற்ற வைப்பதற்கான செலவையும் அதற்கு வண்ணம் பூசுவதற்கான செலவையும் தனித்தனியே கணக்கிடலாம்.

(இ) துறைச் செலவு : துறைச் செலவும் செயல்செலவினைப் போன்றதேயாகும். இம் முறையின்மூலம் செலவுத்தொகை கணக்கிடப்படும்பொழுது, ஒரு குறிப்பிட்ட துறை, தான் உற்பத்திசெய்த பண்டங்களுக்காகச் செலவிட்ட மொத்தச் செலவினைக் கணக்கிடுகிறது.

2. செய்யப்படும் செலவின் தன்மையின் அடிப்படையில் செலவுகளை நேரடிச் செலவு, மறைமுகச் செலவு என இருவகையாகப் பிரிக்கலாம்.

(அ) நேரடிச் செலவு.

(ஆ) மறைமுகச் செலவு.

(அ) நேரடிச் செலவு : உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களுக்காக ஒரு நிறுவனம் நேரடியாகச் செய்யும் செலவு தொகையினை நேரடிச் செலவு என்று கூறுகிறோம். அஃதாவது பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு ஆதாரமாக அமையும் செலவினங்கள் நேரடிச் செலவில் சேர்க்கப்படுகின்றன. எடுத்துக் காட்டாக ஒரு குறிப்பிட்ட வகைப் பண்டங்களுக்குத் தேவையான மூலப் பொருள்களை வாங்குவதற்குரிய செலவுத் தொகையினையும் அப்பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்காகப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட ஊதியத் தொகையினையும் நேரடிச் செலவில் சேர்க்கிறோம். இயந்திர சாதனங்களின் தேய்மானத்தால் ஏற்படும்செலவும் இவ்வகையினையே சார்ந்ததாகும்.

(ஆ) மறைமுகச் செலவு : ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட செலவு பொதுப்படையாகச் செய்யப்பட்டிருந்து, அதே நேரத்தில் அச் செலவு ஒரு குறிப்பிட்ட வகையான பண்டங்கள் உற்பத்திக்கும் உதவிய நிலையில் இருந்தால் அத்தகைய செலவினை மறைமுகச் செலவு என்று கூறுகிறோம். நிறுவனத்தின் கட்டட வாடகை, நிறுவனத்தின் காவலாளியின் ஊதியத் தொகை ஆகிய செலவுகள் பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு, நேரடியாகப் பயன்படுவதில்லை ; எனினும், அப் பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு உதவி புரிந்துள்ளன. எனவே, இவற்றை மறைமுகச் செலவிற்கான எடுத்துக்காட்டுகளாகக் குறிப்பிடலாம்.

ஆனால், நடைமுறையில் எந்தவொரு செலவினத்தையும் நேரிடைச் செலவு என்றோ மறைமுகச் செலவு என்றோ பொதுப் படையாகக் குறிப்பிடுதல் இயலாது. ஏனெனில்,

ஒரு குறிப்பிட்ட செலவு ஒருவகைப்பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு நேரிடையாகப் பயன்பட்டிருக்கலாம். ஆனால், அதேவகையான செலவு மற்ற வகையான பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு மறை முகமான வழியில் பயன்பட்டிருக்கலாம்.

3. செலவு செய்யப்படும் நிலை அல்லது செலவு செய்யப் படும் இடம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செலவினங்களை முதன்மை செலவு, தொழிற்சாலைச் செலவு, உற்பத்திச்செலவு மொத்தச் செலவு என நான்கு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம்.

(அ) முதன்மை செலவு : பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்வதற் காக வாங்கப்பட்ட கச்சாப் பொருள்களுக்காகச் செலவிடப் பட்ட தொகை, பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படும் பொருட் டுத் தொழிலாளிகளுக்காகக் கொடுக்கப்பட்ட ஊதியம் ஆகிய வற்றுடன் பண்டங்களுக்காக நேரிடையாகச் செலவிடப்பட்ட இதர தொகையும் சேர்ந்ததே முதன்மை செலவாகும்.

(ஆ) தொழிற்சாலைச் செலவு : முதன்மைச் செலவுடன் நிறு வனத்தின் கட்டட வாடகை, காவலாளிச் சம்பளம் போன்ற மறை முகமான செலவுகளும் சேர்ந்தது தொழிற்சாலைச் செலவாகும்.

(இ) உற்பத்திச் செலவு : உற்பத்திச் செலவு என்பது தொழிற்சாலைச் செலவுடன் தொழிற்சாலை நிருவாகத்திற் காகச் செலவிடப்படும் செலவுத் தொகையும் சேர்ந்ததாகும்.

(ஈ) மொத்தச் செலவு : மொத்தச் செலவு என்பது உற் பத்திச் செலவுடன் விளம்பரச் செலவு, பண்டங்கள் அனுப்பப் படுவதற்கான செலவு போன்ற விற்பனைச் செலவுகள் சேர்ந்ததாகும்.

முதன்மைச் செலவு	=	கச்சாப் பொருட் செலவு + தொழிலாளர்களின் ஊதிய செலவு + இதர நேரடிச் செலவுகள்
தொழிற்சாலைச் செலவு	=	முதன்மைச் செலவு + மறை முகமான தொழிற்சாலைச் செலவுகள்.

உற்பத்திச் செலவு = தொழிற்சாலைச் செலவு + நிருவாகச் செலவு.

மொத்தச் செலவு = உற்பத்திச் செலவு + விற்பனைச் செலவுகள்.

4. செலவுகள் நிகழும் தன்மையினைப் பொறுத்தது. செலவுகளை இரு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன :

(அ) நிலையான செலவு.

(ஆ) மாறுபடக்கூடிய செலவு,

(அ) நிலையான செலவு: உற்பத்தி அல்லது விற்பனை மாற்றத்தினால் பாதிக்கப்படாத அஃதாவது, மாற்றமுடியாத செலவினை நிலையான செலவு என்று கூறுகிறோம். கட்டட வாடகை, காவலாளியின் ஊதியம் போன்ற செலவுகளை இவ்வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

(ஆ) மாறுபடக்கூடிய செலவு: உற்பத்தி கூடுதலாக்கும் போது கூடுகின்ற, உற்பத்தி குறைக்கப்படும்பொழுது குறைகின்ற செலவினை மாறுபடக்கூடிய செலவு என்று கூறுகிறோம். கச்சாப் பொருள்களை வாங்குவதற்காகச் செலவிடப்படும் தொகையினை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

உற்பத்திச் செலவினைக் கணக்கிடும் பணி, அச் செலவினை ஒரு நிலையான உற்பத்திச் செலவுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தாலன்றிச் செம்மையாக முடிவதில்லை. அவ்வாறு ஒப்பிடப்படும் பொழுது ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களுக்கான மொத்தச் செலவு நிலையான செலவுத்தொகையைவிடக் கூடுதலாக உள்ளதா? குறைவாக உள்ளதா? சமமாக உள்ளதா? என்று கணக்கிட்டுக் கொள்ள முடிகிறது. அவ்வாறு நிலையான செலவுத் தொகையினைக் கீழ்க்கண்ட மூன்று முறைகள்மூலம் நிர்ணயிக்கலாம்.

அ. வரலாற்று முறை.

ஆ. மதிப்பீட்டு முறை அல்லது முன்கூட்டி முடிவு செய்யும் முறை.

இ. வரையளவு நிர்ணயித்தல் முறை.

அ. வரலாற்று முறை : ஒரு நிறுவனத்தின் பழைய பதிவேடுகளிலிருந்து அந்நிறுவனம் கடந்த காலத்தில் வெவ்வேறு மாதங்களில் செலவிட்ட தொகையினை இம் முறைமூலம் கணக்கிடுகிறது. நிறுவனத்தின் கடந்தகால செயல்கள், நிறுவனத்தின் செலவுத் தொகையினைக் கணக்கிட ஆதாரமாக அமைவதால் இம் முறையினை வரலாற்று முறை என்றழைக்கிறோம். இம் முறையின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு பண்டத்திற்கான செலவினையோ ஒரு பணியாளுக்காகச் செலவிடும் தொகையினையோ கணக்கிடப்படுகிறது.

இம்முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. வசதியற்ற சிறு நிறுவனங்களும் இம்முறையினை எளிதாகக் கடைப்பிடிக்கலாம்.

2. நிலையான செலவுத் தொகை இம் முறையில் நிறுவனத்தின் பதிவேடுகளிலிருந்தே கணக்கிடப்படுவதால் இம் முறை சிக்கனமானது.

3. இம் முறையின் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினை எளிதில் கணக்கிட்டு விடலாம்.

4. இம் முறையில் செலவினைக் கணக்கிடுவதற்குக் காலதாமதம் ஏற்படுவதில்லை.

5. இம்முறையினைப் பணியாளர்கள் எளிதில் புரிந்து கொள்கின்றனர்.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. பழைய பணிநிலை தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் இல்லாத காரணத்தினால், பழைய செலவும் நிர்ணயிக்கப்படவிருக்கும் செலவும் ஒன்றாக அமையாது.

2. பழைய செலவுத்தொகைமிக அதிகமாக இருந்திருக்குமேயானால், அதே தொகையினை நிர்ணயித்தல் திறமையின்மையினை வளர்க்க வழிவகுக்கும்.

3. பொறியியல் வளர்ச்சியில் ஏற்படும் முன்னேற்றங்களை இம்முறை கருத்திற்கொள்வதில்லை.

4. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் தொழிற்செலவிற்கான எல்லா விவரங்களையும் நிறுவனப் பதிவேடுகள் விளக்குவதில்லை.

5. பொதுவாக இம் முறையில் நிலையான செலவு நிர்ணயிக்கப்படுவது சிறந்தன்றுவென வல்லுநர்கள் கருதுகின்றனர்.

6. இம்முறை, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரே மாதிரியான திட்டத்தினை உற்பத்திக்குக் கடைப்பிடிப்பதாகக் கருதுகிறது. இது முற்றிலும் தவறாகும்.

7. இம்முறை உரிமை ஒப்படைப்பிற்குப் போதிய வாய்ப்புக் கொடுப்பதில்லை என்பதுடன்கூடப் பணியாளர்களின் மீது, கணக்கீட்டில் ஏற்பட்ட தவற்றுக்குப் பொறுப்புக் காட்ட முடியாது. ஏனெனில், பணியாளர்கள், அவ்விவரங்களை அந்நிறுவனத்தின் பழைய பதிவேடுகளிலிருந்தே திரட்டுகின்றனர்.

ஆ. மதிப்பீட்டு முறை : மதிப்பீட்டு முறையில் ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்காலச் செலவுத் தொகை அந்நிறுவனத்தின் கடந்தகால அடிப்படையிலும் எதிர்காலத்தில் நிகழவிருப்பதாக கணக்கிடப்படும் நடவடிக்கையின் அடிப்படையிலும் திறமை மிக்க வல்லுநர்களால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது, திறமைமிக்க வல்லுநர்கள் இம் முறையில் செலவுத் தொகையினைக் கணக்கிடுங்கால் அக்கணக்கீடு பெரும்பாலும் சரியாகவே அமைகிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. அடிக்கடி மாறுபடும் சூழ்நிலையில் பணியாற்றுகின்ற ஒரு நிறுவனத்திற்கு இம் முறை மிகச் சிறந்ததாகும்.

2. விளைவுகளை உடனுக்குடன் அறிந்துகொள்ள முடியாத ஆராய்ச்சி, பொதுமக்கள் தொடர்பு ஆகியவற்றிற்காகச் செலவிடப்படும் தொகையினை நிர்ணயிக்க இம் முறையே சாலச் சிறந்தது.

3. வரலாற்று முறையைப் போலன்றி இம் முறை எதிர்காலத்தில் நிகழவிருக்கும் மாற்றங்களையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு செலவுத் தொகையினை நிர்ணயிக்க முனைகிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள் :

1. வரலாற்று முறையைப் போலன்றி இம் முறையினால் நிர்ணயிக்கப்படும் தொகை அறிவியல் கோட்பாட்டு முறையில் நிர்ணயிக்கப்பட்டதாக அமையாது.

2. திறமைமிக்க மதிப்பாளர்கள் கிடைத்தலென்பது அரிது. எனவே, இம் முறையில் பெரும்பாலும் செலவுத்தொகை ஊக அடிப்படையிலேயே நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

(இ) வரையளவு நிர்ணயித்தல் முறை : அறிவியல் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் நிலையான செலவுத் தொகையினை நிர்ணயித்தலையே வரையளவு நிர்ணயித்தல் முறை என்று கூறுகிறோம். இக் கால மேலாண்மை, வரலாற்று முறையிலும் மதிப்பீட்டு முறையிலும் நம்பிக்கையிழந்ததன் காரணமாக அவற்றைவிடச் சிறத்ததாகக் கருதப்படும் இம் முறை பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இம் முறையில் நிறுவனத்தின் அமைப்பும் பணிநிலையும் கருத்திற்கொண்டு செலவு நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. மேலும்,இம்முறை, நிறுவனத்தில் பல்வேறு முன்னேற்றங்கள் செய்வதன்மூலம் அதன் செலவுத் தொகை குறைக்கப்படலாமென வற்புறுத்துகிறது. இந் நோக்கத்தினை எய்தும் வகையில் காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு கோட்பாடுகள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தாலும் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமென வற்புறுத்துகிறது. இம் முறை நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளது. நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு செலவுத்தொகை நிலையானதாக இருத்தல் வேண்டுமென்று அவசியமில்லை. மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப அத் தொகையும் மாற்றப்படலாம்.

இம் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. வரையளவு, நிறுவனத்தின் செயல் சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப நிர்ணயிக்கப்படுவதால் பெரும்பாலும் அது முற்றிலும் சரியானதாகவே அமைகிறது.

2. நிறுவனத்தின் திறமையினை அளக்க இஃது ஓர் அளவுகோலாக அமைகிறது.

3. வரையளவு செலவுத் தொகைக்கும் உண்மையான செலவுத் தொகைக்கும் வேறுபாடு இருக்குமேயானால், அவ்வேறு பாட்டிற்கான காரணங்கள் அலசி ஆராயப்பட்டு அவ்வேறுபாடு களையப்படுகிறது.

4. ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறையினை ஒரு நிறுவனம் கடைப்பிடிக்க இம் முறை வழிவகுக்கின்றது.

5. வரவுசெலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாட்டு முறையினைச் செயற்படுத்த ஏதுவாகிறது.

6. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைவரை, உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்ய வழிவகுக்கிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. இம் முறை செலவு மிக்கது.

2. இம் முறை பொய்த்தன்மை படைத்தது என்று கூறப் படுகிறது.

3. நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கேற்ப வரை யளவும் மாற்றப்பட வேண்டும்.

4. இம் முறை சிறுநிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்க இயலாது.

4. திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு

திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாட்டு முறையைக் கடைப்பிடிப் பதன் வாயிலாகவே ஒரு நிறுவனம் பொதுக் கட்டுப்பாட்டு முறையினைச் செம்மையாகக் கடைப்பிடிக்கிறது. மேலும், திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதன் வாயிலாகவே எந்த ஒரு நிறு வனமும் அதற்குரிய திட்டத்தினைச் செம்மையாகத் தீட்ட முடி கிறது. எனவே, திட்டம் தீட்டுதலுக்குத் திட்டப்பட்டியல் தயாரித்தல் உறுதுணையாக அமைகிறது என்றுகூடக் கூறலாம். திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்தன் வாயிலாக ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்கால நடவடிக்கைகள் கணக்கிடப்பட்டு அந் நடவடிக்கை களை அடையும் வகையில் நிறுவனம் தூண்டப்படுகிறது.

திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதன் மூலம் வரையளவுச் செயல் நிர்ணயிக்கப்படுவதால் திட்டப்பட்டியல்கள், கட்டுப்பாட்டிற்கு ஆதாரமாக அமைகின்றன என்றுக்கூடக் கூறலாம். தீட்டப் பட்ட திட்டப்பட்டியல்களைச் செயற்படுத்தப் பயன்படுத்தப் படும் கட்டுப்பாடே திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடாகும். எனவே திட்டப்பட்டியல் தயாரித்தல் மேலாண்மையின் திட்டம் தீடடும் பணியுடனும், திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு மேலாண்மையின் கட்டுப்பாடு செய்தல் பணியுடனும் தொடர்புகொண்டுள்ளன.

திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப்படுவதன் நோக்கங்கள்

குளோவர் (Glover), மேஸ் (Maze) ஆகிய வல்லுநர்கள் உரிய திட்டம் தீட்டுதலும் அவ்வப்பொழுது நிறுவனத்தின் செயல்களைக் கட்டுப்படுத்தலும் திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதன் முக்கிய நோக்கங்களெனக் கருத்துத் தெரிவித்துள்ளனர்.

ரோலண்டு (Rowland) மற்றும் நோடெல் (Knowdel) ஆகிய வல்லுநர்களுடைய கருத்துப்படி திட்டப்பட்டியல் ஐந்து நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன :

1. நிறுவனத்தின் நிகழ்ச்சிநிரலை விளக்குதல்.

2. பல்வேறு துறைகளின் நடவடிக்கைகளை ஒருமுகப்படுத்துதல்.

3. நிறுவனத்தின் திறம்பாட்டினை அளவிட்டுக் கட்டுப்பாட்டு முறையினை எளிதாக்குதல்.

4. நிறுவனத்திற்குத் தேவையான நிதிவசதிகளை அளித்தல்.

5. கம்பெனியின் நலனில் அக்கறை கொண்டுள்ளவர்களுக்குக் கம்பெனியின் திட்டத்தினை விளக்குதல்.

சுருங்கக்கூறின் திட்டப்பட்டியல் தயாரித்தல் கீழ்க்கண்ட நான்கு நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன :

1. திட்டம் தீட்டுதல் — திட்டப்பட்டியல் தயாரித்தல், நிறுவனம் திட்டம் தீட்டுவதற்குப் பேருதவி புரிகிறது. ஒருசிலருடைய கருத்துப்படி நிதிவழி விளக்கப்பட்ட திட்டமே திட்டப்பட்டியலாகும்.

2. கட்டுப்பாட்டு முறையினைச் செயற்படுத்த திட்டப்பட்டியல் வழிவகுக்கிறது, ஒரு நிறுவனத்தின் திறமையினை அளக்கும் அளவுகோலாகத் திட்டப்பட்டியல் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

3. திட்டப்பட்டியல் ஒரு நிறுவனத்தின் பல துறைகளையும் ஒரு முகப்படுத்தும் சாதனமாகவும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

4. செயற்பாட்டிற்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறது. திட்டபட்டியல் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய உதவி புரியும் கருவியாகக் கருதப்படுகிறதே தவிர அடையப்பட வேண்டிய நோக்கமாகக் கருதப்படுவதில்லை. எனவே, திட்டப்பட்டியலைக் கடைப்பிடிக்காது மாற்றுமுறைகள் மூலம் ஒரு நிறுவனம் செயற்பட முடியுமென மேலாளர்கள் கருதினால், திட்டப்பட்டியலின் வழியினின்று மாறி, மாற்று முறைகளை மேலாளர்கள் கடைப்பிடிக்கலாம்.

திட்டப்பட்டியலின் சிறப்புத் தன்மைகள்

1. திட்டப்பட்டியல் எதிர்கால நோக்குடையது. அஃதாவது, எதிர்காலத்திற்காகவே தீட்டப்படுவதாகும். திட்டப்பட்டியல் தீட்டுவதற்கு நிறுவனத்தைப்பற்றிய கடந்தகால விவரங்கள் பெரிதும் உதவிபுரிகின்றன.

2. திட்டப்பட்டியல் நோக்கங்கள், கொள்கை முறைகள் ஆகியவற்றினின்றும் மாறுபட்டதாகும். ஒரு நிறுவனத்திற்கான நோக்கங்களும் கொள்கைமுறைகளும் பொதுவாக நீண்ட காலத்திற்கு நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.ஆனால், திட்டப்பட்டியல் குறுகிய காலத்திற்கே தயாரிக்கப்படுகிறது.

3. திட்டப்பட்டியல் மாற்றம் செய்யக்கூடிய தன்மை படைத்தது. அஃதாவது, மாறும் சூழ்நிலைகளுக்கேற்பத் திட்டப்பட்டியலை எளிதில் மாற்றலாம்.

4. திட்டப்பட்டியல் ஒரு தனி மனிதனால் மட்டும்தயாரிக்கப்படுதல் தவறாகும். நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாளர்களும் திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதில் பங்கு கொள்தல வேண்டும். திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதில் பல பணியாளர்களும் பங்குகொள்வதால் திட்டப்பட்டியல் மிகச் செம்மையாக அமைகிறது.

5, திட்டப்பட்டியல் ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவருடைய ஒத்துழைப்புடனும் இசைவுடனும் தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். செயலாட்சித் தலைவர் திட்டப்பட்டியலினைச் செயற்படுத்தும் பொறுப்பினை ஏற்கிறார்.

திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதற்கான முக்கிய நிபந்தனைகள்

ஒரு திட்டப்பட்டியல் உரிய பயனை அளிக்க வேண்டுமேயானால், அது கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகளைப் பூர்த்திசெய்ய வேண்டும்.

திட்டப்பட்டியல் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களின் அடிப் படையில் தயாரிக்கப்பட்டு அந் நோக்கங்கள் அடைவதற்கான வழிமுறைகளை விளக்குதல் வேண்டும்.

2.ஒரு நிறுவனத்தின்அமைப்புமுறை திட்டப்பட்டியலினைச் செயற்படுத்தும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். அஃதாவது, பல்வேறு நிலையிலுள்ள மேலாளர்களுக்குத் திட்டப்பட்யலைத் தீட்டுவதற்கும் அதனைக் செயற்படுத்துவதற்குமுரிய ஆணையுரிமை கொடுக்கப் படுதல் வேண்டும். மேலும், திட்ட பட்டியலினைத் தயாரிப்பதிலும் அதனைச் செயற்படுத்துவதிலும் ஒவ்வொரு மேலாளருடைய கடமைகளும் பொறுப்புகளும் என்னவென்பதனை அறுதியிட்டுக் கூறுதல் வேண்டும். பொதுப் பட்டியல் நிறுவனத்தின் அமைப்பிற்கு ஏற்றவாறு பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு, வெவ்வேறு நிலையிலுள்ள ஒவ்வொரு மேலாளரும் ஒவ்வொரு கூறுக்கும் பொறுப்பாளியாக்கப்படுகிறார். எனவே, திட்டப்பட்டியல் செயற்படுத்துவது உரிமை ஒப்படைப்பின் அடிப்படையில் பல்வேறு நிலையில் உள்ள மேலாளர்களுக்கும் அளிக்கப்படுகிறது.

3. திட்டப்புட்டியல் தயாரிப்பது மிகச் சிரமமான செயலாகும். எனவே, மேலாளர்கள்தகுந்த ஆலோசனைக்குப்பிறகே திட்டப்பட்டியலினைத் தொடங்குதல் வேண்டும். திட்டப் பட்டியல்மூலம் அடையப்படுவதற்காகக் குறிப்பிட்டுள்ள இலக்கு மிக அதிகமாகவோ மிகக் குறைவாகவோ இருத்தல் கூடாது. குறிப்பிடப்பட்டுள்ள இலக்கு, பணியாளர்களால் எய்தப்படும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். திட்டப்பட்டியல்மூலம் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள இலக்கு மிக அதிகமாக இருக்குமேயானால் நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் திட்டப்பட்டியலில் குறிப்பிடப் பட்டுள்ள நோக்கங்களை அடைய முடியாததனால் மிக ஏமாற்றம் அடைகின்றனர். எனவே, அவர்களுடைய நற்றொடக்கம் பாதிக்கப்படுகிறது, எனவே, அவசியம் ஏற்படின் திட்டப்பட்டியலினை மாற்றியமைத்தல் கூட சாலச் சிறந்தது.

4. திட்டப்படடியலுக்கான காலம், தொழிலின் தன்மைக் கேற்றவாறு அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஒவ்வொரு தொழிலுக்கும் நீண்டகாலத் திட்டப்பட்டியலும் குறுகியகாலத் திட்ட பட்டியலும் இன்றியமையாதவை. ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல், ரொக்கத் திட்டப்பட்டியல், வருவாய் திட்டப்பட்டியல் போன்றவை குறுகிய காலத் திட்டப்பட்டியல்

களாகவே அமைகின்றன. ஆனால், கைம்முதல் செலவீட்டுத் திட்டப்பட்டியல், ஆராய்ச்சித் திட்டப்பட்டியல், மேலாண்மை வளர்ச்சித் திட்டப்பட்டியல் போன்றவை நீண்டகாலத் திட்டப் பட்டியல்களாக அமைகின்றன. முன் ஆய்வுக் காலத்தின் அடிப்படையில் திட்டப்பட்டியல்கள் ஆண்டுத் திட்டப்பட்டியல் ஐந்தாண்டுத் திட்டப்பட்டியல், பத்தாண்டுத் திட்டப்பட்டியல் எனப் பலவகைகளில் தயாரிக்கப்படுகின்றன.

ஆண்டுத்திட்டப்பட்டியல் குறுகியகாலத் திட்டப்பட்டிய லிலும் ஐந்தாணடுத் திட்டப்பட்டியல், பத்தாண்டுத் திட்டத் பட்டியல் ஆகியவை நீண்டகாலத் திட்டப்பட்டியலிலும் இடம் பெறுகின்றன. குறுகுயகாலத் திட்டப்பட்டியல்கள் ஒவ்வொரு மாதமும் பரிசீலனை செய்யப்படுகின்றன. ஆண்டு முழுவதும் ஒரே நிலையான விற்பனையைப் பெற்றிராத நிறுவனங்கள் அஃதாவது, ஒருசில பருவங்களில் அதிக விற்பனையையும் ஒரு சில பருவங்களில் குறைந்த விற்பனையையும் கொண்டவை, தங்கள் திட்டப்பட்டியலினை இரு பகுதிகளாகப் பிரித்து ஒரு பகுதியினை விற்பனை அதிகமாக இருக்கும் பருவத்திற்கும் மற்றொரு பகுதியினை விற்பனை குறைவாக உள்ள பருவத் திற்கும் கொள்ளுதல் சாலச் சிறந்தது.

5. ஒரு சில நிறுவனங்களில் முதன்மைத் திட்டப்பட்டிய லுடன்கூட, பல்வேறு துறை மேலாளர்களால் அந்தந்தத் துறைக்குத் தேவையான துணைத் திட்டப்பட்டியல்களையும் தயாரிக்க வேண்டிய அவசியம் எழலாம். இவ்வாறு துணைத் திட்டப்பட்டியல்கள் வெவ்வேறு துறையினரால் தயாரிக்கப் படும் பொழுது அவற்றிற்கிடையே உரிய பிணைப்பு இல்லா மல் போய்விடக்கூடும். இதனைத் தடுத்து எல்லாத் துணைத் திட்டப்பட்டியல்களையும் ஒருமுகப்படுத்தி நிறுவனத்தின் நோக் கங்களை எய்தும் வகையில் செயற்படுத்தும் முகத்தான் வேண்டி, துணைத் திட்டப்பட்டியல்கள் அத்தனையும் ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரின் பரிசீலனைக்குப்பிறகே செயற்படுத்த வேண்டும் என்ற நிலையினை ஏற்படுத்துவது நடைமுறைக்குச் சிறந்ததாகும்.

6. திட்டப்பட்டியல் தீட்டிய பிறகு அத் திட்டப்பட்டியலை அதே நிலையில் செயற்படுத்துவது என்பது ஒருசில சந்தர்ப்பங் களில் இயலாமல் போகலாம். எனவே, மாறும் சூழ்நிலைக் கேற்பத் திட்டப்பட்டியலையும் மாற்றும் வகையில் திட்டப்

பட்டியல் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஆனால், மேலாண்மையின் தவறு காரணமாக ஒரு திட்டப்பட்டியலைச் செயற்படுத்த முடியாத நிலையில், அத் திட்டப்பட்டியல் மாற்றப்பட்டு, அவ்வாறு திட்டப்பட்டியல் மாற்றப்பட்டதன் காரணமாகத் திட்டப்பட்டியலின் இலக்கு எய்தப்படவில்லை என்ற காரணத்தை ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளர்கள் சொல்லுதல் கூடாது. இந் நிலையினைத் தவிர்க்கும்பொருட்டு, முக்கியக் காரணங்கள் இருந்தாலன்றித் திட்டப்பட்டியலினை மாற்றுதல் கூடாது என்ற கொள்கையினைப் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் கடைப்பிடிக்கின்றன.

திட்டப்பட்டியலின் வகைகள்

திட்டப்பட்டியலினைத் தலைமைத் திட்டப்பட்டியல், துணைத் திட்டப்பட்டியல் என இருவகையாகப் பிரிக்கலாம். தலைமைத் திட்டப்பட்டியல் நிறுவனத்தின் பொதுச் செயற்பாட்டினைக் குறிக்கும் வகையில் தயாரிக்கப்படுகிறது. மேலும், தலைமைத் திட்டப்பட்டியலின் முக்கிய நோக்கம் பல்வகையான துணைத் திட்டப்பட்டியல்களை ஒருமுகப்படுத்துதலாகும். துணைத் திட்டப்பட்டியல்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு துறைகளுக்காகவோ வெவ்வேறு நடவடிக்கைகளுக்காகவோ தயாரிக்கப்படலாம்.

எனவே, துணைத் திட்டப்பட்டியல்களின் வகைகள் குறித்து நிரந்தரமான விளக்கம் தருவது இயலாது. ஒரு நிறுவனத்தின் தன்மைக்கேற்றாற்போல் பல்வகையான துணைத் திட்டப்பட்டியல்கள் தயாரிக்கப்படலாம். திட்டப்பட்டியல்களை வகைப்படுத்தி அவற்றை விளக்குமுகத்தான் வேண்டித் திட்டப்பட்டியல்களைத் தலைமைத் திட்டப்பட்டியல், துணைத் திட்டப்பட்டியல் என வகைப்படுத்தினாலும், நடைமுறையில் துணை என்னும் சொல் பயன்படுத்தப்படாது பல்வகையான துணைத் திட்டப்பட்டியல்கள் பொதுவாகத் திட்டப்பட்டியல்கள் என்றே அழைக்கப்படுகின்றன. அவ்வகைத் திட்டப்பட்டியல்களுள் ஒரு சிலவற்றை விளக்கலாம்.

(அ) விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல்

(ஆ) உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியல்

(இ) வரவுசெலவுத் திட்டப்பட்டியல்

(ஈ) ரொக்கத் திட்டப்பட்டியல்

(உ) கைம்முதல் திட்டப்பட்டியல்

(ஊ) கொள்முதல் திட்டப்பட்டியல்

(எ) பணியாளர்கள் திட்டப்பட்டியல்

(அ) விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல் : விற்பனைத் திட்டப் பட்டியல் தயாரிப்பதே திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதற்கான முதற்படியாகும். ஏனெனில், விற்பனையை அடிப்படையாகக் கொண்டுதான் ஒரு நிறுவனத்தின் இதர நடவடிக்கைகளை நிர்ணயிக்க முடியும். விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல் விற்பனை முன்ஆய்வுமுறையில் தயாரிக்கப்படுகிறது. அது விற்பனை முன்ஆய்வு, சந்தை ஆராய்ச்சி அல்லது நிறுவனத்தின் கடந்த கால விற்பனை ஆகியவை மூலம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. விற்பனை முன் ஆய்விற்குப் போதிய விவரங்கள் கிடைக்கா விடின் ஊக அடிப்படையிலேயே விற்பனை முன் ஆய்வு நிர்ண யிக்கப்படுகிறது. விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல், ஒரு நிறுவனம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் எவ்வளவு பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் என்பதனைக் குறிப்பிடுகிறது. எதிர் பார்க்கப்படும் விற்பனை, பண்டங்களின் எண்ணிக்கை அடிப் படையிலோ பணத்தின் அடிப்படையிலோ நிர்ணயிக்கப்பட லாம். பல்வகையான பண்டங்களைத் தயாரிக்கும் நிறுவனம், ஒவ்வொரு வகையிலும் எவ்வளவு விற்பனை செய்யப்படலாம் என்பதனைக் குறிப்பிடுகிறது.

(ஆ) உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியல்: உற்பத்திப் பணியினைச் செயற்படுத்தும் வகையில் தீட்டப்படுவதே உற்பத்தித் திட்டப் பட்டியலாகும். இத் திட்டப்பட்டியல் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத் திற்குள் ஒரு நிறுவனம் எவ்வளவு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யவேண்டுமென்றும் அப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய் வதற்கு எவ்வளவு தொழில்திறன், எவ்வளவு கச்சாப் பொருள் கள் தேவை என்பதனையும் குறிப்பிடுகிறது. ஒருசில உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியல்கள் எதிர்பார்க்கப்படும் உற்பத்திச் செலவி னையும் குறிப்பிடுகின்றன. உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியல்கள் விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல்களை ஒட்டியே தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும். உற்பத்தித் திட்டப்பட்டியல்கள் பொருள்களைச் சேதமின்றிப் பயன்படுத்திக் குறைந்த செலவில் உற்பத்தியினைச் செய்யுமுகத்தான் வேண்டித் தயாரிக்கப்படுகின்றன.

(இ) வரவுசெலவுத் திட்டப்பட்டியல் : வரவுசெலவுத் திட்டப் பட்டியல் ஒரு நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரால் அந் நிறுவனத்தின் இலாபநட்டக் கணக்கைக் கணக்கீடு செய்யும்

பொருட்டுத் தயாரிக்கப்படுகிறது. இத் திட்டப்பட்டியல், நிறுவனம் பண்டங்களை விற்பனை செய்வதன்மூலம் எவ்வளவு வருவாய் ஈட்டும் என்பதனையும், ஒரு நிறுவனம் பிற நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்ததன் வாயிலாக எவ்வளவு வருவாய் கிடைக்கும் என்பதனையும், அந் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்கள் வாங்குவதற்கு எவ்வளவு செலவிட வேண்டும் என்பதனையும், பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் கொடுப்பதற்கு எவ்வளவு தொகை வேண்டும் என்பதனையும் குறிப்பிடுகிறது.

(ஈ) ரொக்கத் திட்டப்பட்டியல்: ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு வழிகள் மூலம் எதிர்பார்க்கப்படும் வருவாயினையும் பல்வேறு காரணங்களுக்காகச் செலவிடவேண்டிய தொகையினையும் குறிப்பிடுவதே ரொக்கத் திட்டப்பட்டியலாகும். எந்த ஒரு நிறுவனமும் ரொக்கத் திட்டப்பட்டியலை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கே தயாரிக்கிறது. இதன் முக்கிய நோக்கம் யாதெனில், நிறுவனத்தின் பல்வேறு தேவைகளுக்கான பணம் தங்கு தடையின்றி நிரந்தரமாகக் கிடைக்க வழிசெய்தலேயாகும்.

(உ) கைம்முதல் திட்டப்பட்டியல்: இத் திட்டப்பட்டியல், ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் இயந்திர சாதனங்கள் வாங்குவதற்கு எவ்வளவு தொகை தேவைப்படும் என்றும், அத் தொகையினை அந் நிறுவனம் என்னென்ன வழிகள்மூலம் திரட்டலாம் என்றும் விளக்குகிறது.

(ஊ) கொள்முதல் திட்டப்பட்டியல் : இவ்வகைத் திட்டப் பட்டியல் ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் எந்தெந்த வகையான கச்சாப்பொருள்கள் தேவை என்றும் ஒவ்வொரு வகையிலும் எவ்வளவு கச்சாப்பொருள் தேவை என்றும் விளக்குகிறது.

(எ) பணியாளர்கள் திட்டப்பட்டியல் : ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக எய்த அந் நிறுவனத்திற்கு எந்தெந்த வகையான பணியாளர்கள் தேவை என்றும் ஒவ்வொரு வகையிலும் எவ்வளவு பணியாளர்கள் தேவை என்றும் விளக்குகிறது.

திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப்படுவதன் நன்மைகள்

திட்டப்பட்டியல் தயாரிப்பதனால் ஒரு நிறுவனம் கீழ்க் கண்ட நன்மைகளை அடைகிறது. அவையாவன :

1. திட்டப்பட்டியல், ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான திட்டங்களைத் தீட்டுவதற்கும் கட்டுப்பாட்டினைச் செயற்படுத்துவதற்கும் ஆதாரமாக அமைவதால் திட்டப்பட்டியல் மேலாண்மையின் பல்வேறு பணிகளை ஒருமுகப்படுத்துகிறது.

2. திட்டப்பட்டியல் நிறுவனத்தைத் திறமையுடன் செயற்பட ஊக்குவிக்கிறது. நிறுவனத்தின் செயல்கள், விளைவுகள் திட்டப்பட்டியலுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்பட்டுத் திட்டப் பட்டியலினைவிட நிறுவனத்தின் செயல்கள் குறைவாக இருக்குமேயானால், அதற்குரிய காரணங்கள் அலசி ஆராயப்பட்டுக் களையப்படுகின்றன.

3. திட்டப்பட்டியல்மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் என்ன என்றும் எவ்வளவு என்றும் கணக்கிடப்பட்டு அவை அந்நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கப் படுகின்றன. எனவே, நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் அந்நோக்கங்களை அடைய முயல்கின்றனர்.

4. ஒரு நிறுவனம் திட்டப்பட்டியலின் வாயிலாகத் தனக்கு வேண்டிய கைம்முதலினை உரிய அளவில், உரிய முறையில் திரட்ட முடிகிறது.

5. திட்டப்பட்டியலின்வாயிலாகச் செயலாட்சித் தலைவர் பிற பணியாளர்களைக் கட்டுப்பாடு செய்யும் உரிமையினை இழக்காது, உரிமை ஒப்படைப்புக் கோட்பாட்டினை அந் நிறுவனத்தில் செயற்படுத்துகிறார்.

6. திட்டப்பட்டியல் ஒவ்வொரு பணியாளரையும் நிறுவனத்தின் இலக்கினை எய்த ஊக்குவிக்கிறது.

7. பல்வேறு துறைகளின் பணிகளை ஒருங்கிணைக்கிறது.

திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப்படுவதன் குறைபாடுகள்

திட்டப்பட்டியல்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தாமாகவே நன்மை பயப்பனவல்ல திட்டப்பட்டியல்கள் உரிய முறையில் செயற்படுத்தப்படுவதன்மூலமே அவற்றின் பயனை ஒரு நிறுவனம் பெறமுடிகிறது. திட்டப்பட்டியல்களை உரிய முறையில் செயற்படுத்தும் பொறுப்பினை மேலாளர்கள் ஏற்றுக்கொள்கின்றனர் இருப்பினும், திட்டப்பட்டியலினால் பின்கண்ட குறைபாடுகளும் ஏற்படலாம். அவையாவன:

1. திட்டப்பட்டியல் மாற்றக்கூடிய முறையில் தயாரிக்கப் படாவிட்டால் நிறுவனம் பாதிக்கப்படலாம்.

2. திட்டப்பட்டியலில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள இலக்கு மிக அதிகமாக அமைந்திருந்தால் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள இலக்கினை எய்த முடியாத வகையில் பணியாளர்கள் ஏமாற்றமடைவ துடன் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மேலாளர்களே அத் திட்டப் பட்டியல்களைச் செயற்படுத்த முடியாமல் போகலாம்.

3. ஒவ்வோர் ஆண்டிற்கும் அந்த ஆண்டு எதிர்பார்க்கப் படும் நடவடிக்கைகளுக்கேற்றவகையில் திட்டப்பட்டியல் தயா ரிக்கப்பட வேண்டுமெனினும், நடைமுறையில் ஒவ்வோர் ஆண் டிலும் முந்திய ஆண்டின் திட்டப்பட்டியலே கையாளப்படு கிறது.

4. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பல்வேறு துறைகளுக்கான திட்டப் பட்டியல்களுக்கிடையே ஒருங்கிணைப்பு இல்லாமல் போகலாம். எனவே, அந் நிறுவனம் அதன் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைவது பாதிக்கப்படலாம்.

5. பொருள்பட்டிக் கட்டுப்பாடு

நிறுவனத்தின் உற்பத்திக்குத் தேவையான அளவிற்கு அதே நேரத்தில் தேவைக்கு அதிகம் இல்லாது பொருள்களை இருப்பில் வைத்துக்கொள்ள வழிவகுப்பதே பொருள்பட்டிக் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கமாகும்.

பொருள்பட்டிக் கட்டுப்பாட்டின் முக்கியக் கோட்பாடுகள்

1. ஒரு நிறுவனம் உற்பத்திக்குத் தேவையான அளவை விடக் குறைவான அளவு பொருள்களைக் கொண் டிருத்தல் கூடாது.

2. ஒரு நிறுவனம் தேவைக்கு அதிகமான பொருள்களை யும் கொண்டிருத்தல் கூடாது.

3. நிறுவனத்திற்குத் தேவையான அளவிற்குப் பொருள் கள் மிகச் சிக்கனமான முறையில் வாங்கப்படுதல் வேண்டும்.

எந்த அளவிற்குப் பொருள்கள் உற்பத்திக்குத் தேவைப் படுகின்றனவோ அவற்றின் அடிப்படையிலேயே பொருள்பட்டிக்

கட்டுப்பாடு அமைகிறது. பண்ட அறை, இக் கோட்பாட்டின் படி பொறுப்பு வாய்ந்த ஒரு பணிமுதல்வரின் கட்டுப்பாட்டில் இருத்தல் வேண்டும். பொருள்கள் பண்டகத்திலிருந்து பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்பப்படும்பொழுது அந்தந்தத்துறை மேலாளர்களிடம் இருந்து உரிய முறையில் ஓர் இரசீதைப் பெற்றுக் கொண்ட பிறகே கொடுத்தல் வேண்டும். ஒவ்வொரு நாள் இறுதியிலும் இருப்புச் சரக்கினைச் சரிபார்த்த பிறகே பண்டகத்தினை மூடுதல்வேண்டும்.

பண்டகக் காப்பாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட வகைப் பொருள்கள் தீரும் நிலையில் இருக்கும்பொழுதே அவற்றைப் போதிய அளவில் வாங்கிப் பண்டகத்தில் வைத்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும். பொருள்கள் முழுமையும் தீர்ந்த பிறகே வாங்கவேண்டும் என்று இருத்தல் தவறானதாகும். பொருள் உற்பத்தி செய்பவரிடமிருந்து பண்டகத்திற்கு வந்து சேரச் சிறிது காலம் ஆகலாம். அதுவரை உற்பத்திக்குத் தேவையான பொருள்கள் இல்லாமல் போயவிடக்கூடும். ஒவ்வொரு வகையிலும் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிற்குக் குறையாது பொருள்கள் இருத்தல், குறிப்பிட்ட அளவிற்கு மிகையாகாது பொருள்கள் இருத்தல் ஆகியவை பண்டகக் காப்பாளரின் பொறுப்பாகும். பண்டகத்திலிருந்து கச்சாப் பொருள்கள் உற்பத்திக்காகப் பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்பும் பொருட்டு எடுக்கப்படுமேயானால், பண்டகக் காப்பாளர் அப் பொருள்களின் மதிப்பைக் கச்சாப் பொருள்களின் மதிப்பிலிருந்து குறைத்துக்கொண்டு உற்பத்தியில் உள்ள பொருள்களின் கணக்கில் சேர்த்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும். பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பிறகு அத் தொகையினை உற்பத்தியில் உள்ள பொருள்களின் கணக்கிலிருந்து குறைத்து, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் கணக்கில் சேர்த்துக்கொள்ளுதல் வேண்டும். பண்டசாலையில் பொருள்கள் ஒன்றாக அடுக்கி வைக்கப்பட்டுள்ளன. அப் பொருள்கள் ஒரே சமயத்தில் வாங்கப்பட்டவையாக இருக்க முடியாது. பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் பல விலைகள் கொடுத்து வாங்கப்பட்டு இருக்கலாம். எனவே, பண்டகத்திலிருந்து பொருள்கள் பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்பப்படும்பொழுது அவ்வாறு அனுப்பப்படும் பொருள்களை எந்த விலையில் கணக்கிட்டு உற்பத்தியிலுள்ள பொருள்கள் கணக்கில் எழுத வேண்டும் என்பது குறித்து ஐயம் எழலாம்.

பொதுவாக, அதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் பின்கண்ட கோட்பாடுகளுள் ஒரு கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடித்து அக் கணக்கு எழுதப்படுகிறது.

1. 'முதலில் உள்ளே வந்தது முதலில் வெளியே எடுக்கப்பட்டது' என்ற கோட்பாடு. அஃதாவது, முதன் முதலாக எடுக்கப்படும் பொருள்கள் முதலாவதாக வாங்கப்பட்ட பொருள்களின் விலையின் அடிப்படையில் கணக்கிடப்படும்.

2. 'இறுதியாக உள்ளே வந்தது முதலாவதாக வெளியே எடுக்கப்பட்டது' என்ற கோட்பாட்டின்கீழ்க் கணக்கிடப்படலாம். அஃதாவது, முதலாவதாக எடுக்கப்படும் பொருள்கள் இறுதியாக வாங்கப்பட்ட பொருள்களின் விலையின் அடிப்படையில் கணக்கிடப்பட்டுக் கணக்கில் எழுதப்படுகின்றன.

3. அதுவரை வாங்கிய பொருள்களின் 'சராசரி விலை' கணக்கிடப்பட்டு, அச் சராசரி விலையில் பல்வேறு துறைகளுக்கு அனுப்பப்படும் பொருள்களும் கணக்கிடப்படலாம்.

வினாக்கள்

1. கட்டுப்பாட்டு முறையின் கோட்பாடுகளை எந்தெந்தக் காரணங்களுக்குப் பயன்படுத்தலாம்?

2. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு என்றால் என்ன? அதன் முக்கியத்துவம் யாது?

3. உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் பணிகளைச் சுருக்கமாக வரைக.

4. பணிவழியினை நிர்ணயித்தல் எக் காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன?

5. பணிவழியினை நிர்ணயித்தலில் உள்ள நடவடிக்கைகளை விளக்குக.

6. ஆணை வழங்கும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு பணி முதல்வர் எந்தெந்தப் பணிகளைப் புரியவேண்டியுள்ளது?

7. உற்பத்திக் கட்டுப்பாட்டின் நன்மைகள் யாவை?

8. உற்பத்தியில் காலதாமதங்கள் ஏற்படுவதற்கான காரணங்களை விவரிக்க.

9. தரக் கட்டுப்பாடு என்றால் என்ன? இதன் நோக்கங்கள் யாவை?

10. தரக் கட்டுப்பாடு உத்திகளை விளக்குக.

11. தரக் கட்டுப்பாட்டைப் பொறுத்தவரை இயல்புகள், மாற்றியல்புகள் ஆகியவற்றின் நிலைகளை வரைக.

12. ஆய்வு செய்தல் என்றால் என்ன? ஆய்வு செய்தலின் நோக்கங்கள் யாவை?

13. ஆய்வுமுறை செம்மையாக அமையக் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை?

14. புள்ளியியல் கோட்பாட்டு முறையின் அடிப்படையில் பண்டங்களின் தரம் எவ்வாறு கட்டுப்படுத்தப் படுகிறது?

15. மாதிரி முறை, கட்டுப்பாட்டு விளக்கப்படம் முறை ஆகியவற்றை ஒப்பிடுக.

16. அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாடு என்றால் என்ன? அதன் நோக்கங்கள் யாவை?

17. அடக்க விலையினை வகைப்படுத்துக.

18. நேரடிச் செலவிற்கும் மறைமுகச் செலவிற்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் யாவை?

19. நிலையான செலவு, மாறுபடக்கூடிய செலவு—இவற்றை ஒப்பிடுக.

20. ஒரு நிறுவனத்தின் நிலையான செலவுத் தொகையினைக் கணக்கிடக் கடைப்பிடிக்கப்படும் முறைகள் யாவை?

21. வரலாற்று முறை என்றால் என்ன? அதன் நன்மை தீமைகள் யாவை?

22. வரையளவு நிர்ணயித்தல் முறையினை விளக்கி அவற்றின் நன்மை, தீமைகளை விளக்குக.

23. திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாட்டு முறை என்றால் என்ன? இதன் முக்கியத்துவம் யாது?

24. திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப்படுவதன் நோக்கங்கள் யாவை?

25. திட்டப்பட்டியலின் சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க.

26. திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதற்கான முக்கிய நிபந்தனைகளை விளக்குக.

27. விற்பனைத் திட்டப்பட்டியல், உற்பத்தித் திட்டப் பட்டியல்—இவற்றை ஒப்பிடுக.

28. திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்கப்படுவதன் நன்மைகள், குறைபாடுகள் யாவை?

29. சிறு குறிப்பு வரைக:

    (அ) பொருள் பட்டிக் கட்டுப்பாடு
    (ஆ) கொள்முதல் திட்டப்பட்டியல்
    (இ) பணியாளர்கள் திட்டப்பட்டியல்
    (ஈ) கைம்முதல் திட்டப்பட்டியல்
    (உ) ரொக்கத் திட்டப்பட்டியல்

25. தொழில் முறைமை

(Business System)

மனிதத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதில் நேரிடையாகவோ மறைமுகமாகவோ ஈடுபட்டுள்ள வள ஆதாரங்கள், ஒழுங்கமைப்புகள், நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றின் தொகுப்பினையே தொழில் முறைமை என்று கூறுகிறோம். இது தனிப்பட்ட நிறுவனங்களையும் பொது நிறுவனங்களையும் சுட்டிக்காட்டுகிறது. இது நேரடிப் பகுதி அல்லது இயங்கும் அமைப்பு என்றும், மறைமுகமான பகுதி அல்லது சுற்றுப்புறக் காரணிகள் என்றும் இரு பிரிவுகளைக் கொண்டு உள்ளது.

நேரடிப் பகுதி (Direct Part)

பண்டங்கள் அல்லது பணிகளை நேரடியாக உற்பத்தி செய்து நுகர்வோருக்கு அளிக்கும் பணியினை மேற்கொண்டுள்ள கூட்டு வணிகங்கள், கம்பெனிகள் ஆகியவை இப் பகுதியிலடங்கும். ஒவ்வொரு தொழில்நிறுவனமும் ஒரு முக்கியக் கோட்பாட்டுடன் ஆரம்பிக்கப்படுகிறது. அக் கோட்பாட்டினை அடைவதற்காக ஒவ்வொரு நிறுவனமும் உரிய கொள்கை முறைகளைக் கடைப்பிடிக்கின்றது. தொழில் முறைமையின் நேரடிப் பகுதியில் முதலாவதாக இடம்பெறுபவை கூட்டு வணிகம், கம்பெனி போன்ற தனிப்பட்ட நிறுவனங்களேயாகும்.

தொழில்முறைமையின் நேரடிப் பகுதியில் இரண்டாவதாகக் கூறப்படுவது தொழில்களாகும். ஒரே விதமான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள எல்லா நிறுவனங்களையும் ஒன்றுதிரட்டிப் பொதுவாகக் குறிப்பிடும்போது தொழில்கள் என்று குறிப்பிடுகிறோம். தொழில்களை அவர்கள் மேற்கொள்ளும் நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் பின்கண்டவாறு பிரிக்கலாம்:

(அ) பிரித்தெடுக்கும் தொழில்கள்.
(ஆ) உற்பத்தித் தொழில்கள்.
(இ) கட்டும் தொழில்கள்.
(ஈ) பணித்தொழில்கள்.
(உ) இனவிருத்தித் தொழில்கள்.

இது குறித்த விவரங்களை முதல் அத்தியாயத்திலேயே விளக்கியுள்ளோம்.

தொழில்நிறுவனங்கள், உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் தன்மைகளுக்கேற்ப அவற்றைக் கீழ்க்கண்டவாறு பிரிக்கலாம். அவை,

(1) பஞ்சாலைகள்,
(2) காகித ஆலைகள்,
(3) ரப்பர் ஆலைகள் போன்றவையாகும்.

தொழில் தொடங்கப்படுவதன் காரணங்கள்

எந்தவொரு சாதாரண மனிதனையும் தொழில் தொடங்கப் படுவதன் காரணத்தைக் கேட்டால் அவன் ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் இலாபம் ஈட்டும் நோக்கத்துடனேயே தொடங்கப்படுகிறது என மிக எளிதில் கூறிவிடுவான். ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் இலாபம் ஈட்டும் நோக்கத்துடன் மட்டுமே தொடங்கப்படுகிறது என்பது ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடிய கருத்தன்று. ஏனெனில், தொழில் தொடங்கப்படுவது இலாபம் ஈட்டுவதற்காகவே எனக் கூறுவது மனிதன் உயிர் வாழ்வது உணவு உண்பதற்காக மட்டுமே என்று கூறுவது போலாகும். ஒவ்வொரு மனிதனும் உயிர் வாழ்வது உணவு உண்பதற்காக மட்டுமன்று; வேறு பல நோக்கங்களுடன் உயிர் வாழ்கிறான்—பெற்றோருக்குப் பணிபுரிதல், குழந்தைகளைப் பேணிப் பாதுகாத்தல், நாட்டிற்குச் சேவை புரிதல் போன்றவை ஆகும். எனவே, ஒவ்வொரு மனிதனும் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பணிகளைச் செய்து முடிக்கும் முகத்தான் வேண்டி உயிர்வாழ உணவு உண்பது அவசியமாகிறது. சுருங்கக் கூறின், மனிதன் உணவு உண்பது உயிர் வாழ்வதற்காகத்தான். ஆனால், உயிர்வாழ்வது உணவு உண்பதற்காக அன்று.

அதுபோலவே, ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் இலாபம் ஈட்டும் பொருட்டு மட்டும் தொடங்கப்படுவதில்லை? வேறு

பல நோக்கங்களுடன் தொடங்கப்படுகின்றன. எனவே, ஒவ்வொரு தொழில்நிறுவனமும் தனது நோக்கங்களை நிறைவேற்றத் தொடர்ந்து செயற்படவேண்டுமேயானால், அதற்கு இலாபம் ஈட்டுவது இன்றியமையாதது. எனவே, தொழில் நிறுவனம் தொடர்ந்து செயற்பட இலாபம் ஈட்டுகிறதே தவிர, இலாபம் ஈட்டும் நோக்கத்துடன் மட்டும் தொடங்கப் படுவதில்லை. ஆகையால், பொதுவாகத் தொழில் நிறுவனங்கள் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களுடன் செயற்படுகின்றன:

(1) சமூகத்திற்குச் சேவை செய்தல்.

(2) சிறப்பான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதன் மூலம் நிறுவனத்திற்குப் பெருமை தேடித் தருதல்.

(3) அப் பண்டங்களை வெளிநாட்டிற்கு ஏற்றுமதி செய்வதன்மூலம் நாட்டிற்கும் பெருமை தேடித் தருதல்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நோக்கங்களில் எந்தெந்த நோக்கங் களுக்குத் தொழில் நிறுவனங்கள் முக்கியத்துவம் கொடுக்கின் றன என்பது குறித்துக் கருத்துவேற்றுமை இருக்கலாமே தவிர, எல்லா நோக்கங்களையும் கொண்டுள்ளதா என்பது குறித்துக் கருத்து வேற்றுமை இருக்க முடியாது. எடுத்துக்காட்டாக, தனியார் துறைக் கம்பெனிகள் போதிய இலாபம் ஈட்டு தலுக்கும், நிறுவனத்திற்குப் புகழீட்டுதலுக்கும் முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றன; நாட்டிற்குப் புகழீட்டுதல் குறித்து அவ்வளவு முக்கியத்துவம் கொடுப்பதில்லை. எனவே, போதிய இலாபம் ஈட்டாத நிலையில் தனியார் துறைக் கம்பெனிகள் மூடப்பட லாம். ஆனால், பொதுத்துறைக் கம்பெனிகள் சமூகத்திற்குச் சேவை செய்யும் நோக்கத்திற்கும் நாட்டிற்குப் புகழீட்டிக் கொடுக்கும் நோக்கத்திற்கும் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்ப தால் அவை ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் போதிய இலாபம் ஈட்டாத நிலையிலும் மூடப்படாமல் தொடர்ந்து செயலாற்று கின்றன.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தன்னுடைய நோக்கங்களை அடையபோதிய வளஆதாரங்களைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். அஃதாவது, நோக்கங்களுக்கும் வள ஆதாரங்களுக்குமிடையே உறவு நிலவுகிறது. இதனை நோக்கத்திற்கும் வகை துறைக்கு மிடையே (means) உள்ள உறவு என்றும் கூறலாம். நோக்கத் திற்கும் வள ஆதாரங்களுக்குமிடையே உள்ள தொடர்பை ‘உறவு’ என்று கூறுகிறோம்.

'உறவில்' நான்கு முக்கியக் கூறுகள் உள்ளன. அவை யாவன:

(அ) நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையத் தேவைப்படும் வள ஆதாரங்களை நிர்ணயம் செய்தல்—மனித வள ஆதாரங்கள், இயற்கை வள ஆதாரங்கள் போன்றவையாகும்.

(ஆ) வள ஆதாரங்கள் தேவைப்படுவதற்கான நோக்கங்களை முடிவு செய்தல்.

(இ) தொழில் நிறுவனத்தின் செயலினைப் பாதிக்கும் தொழில் அமைப்பு முறை.

(ஈ) தொழிலமைப்பின் நோக்கங்கள் எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டுமென நிர்ணயித்தல்—மக்களுக்குப் பண்டங்களை அளிக்க வேண்டும் என்ற நோக்கத்தினைக் கொண்ட ஒரு தொழில்நிறுவனம் தானே பண்டங்களை உற்பத்தி செய்து அளிப்பதா? பிற தொழில் நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை வாங்கி அளிப்பதா? என்று நிர்ணயம் செய்தல்.

தொழில் முறையின் சிறப்புத் தன்மைகள்

தொழிலமைப்புபற்றிய விளக்கங்கள் தொழில் முறைமையின் சிறப்புத் தன்மைகளைக் குறிப்பிடாது முழுமையாகாது. எனவே, தொழில் முறைமையின் சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்குவதென்பது அவசியமாகும். தொழில் முறைமை கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது. அவை யாவன:

1. பல்வகைமை (Diversity)

தொழில் உலகில் பலவகையான தொழில் நிறுவனங்கள் ஒன்றோடொன்று இணையாது தனித்து இயங்கி, பலவகையான வேறுபட்ட பண்டங்களை உற்பத்தி செய்கின்றன. பல்வகைமைத் தன்மைக்குள்ளேயே பல பிரிவுகளுள்ளன. அஃதாவது, கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் பல்வகைமைத் தன்மை ஏற்படலாம். அவையாவன:

(அ) நிறுவன அமைப்பில் பல்வகைமைத் தன்மை: கூட்டுறவு நிறுவனங்கள், தனியாள் வணிகம், கூட்டுவணிகம், கம்பெனிகள் போன்ற நிறுவனங்கள் அமைத்தல் — ஒரு நிறுவனம் அமைக்கவேண்டுமெனக் கருதுங்கால், அந்நோக்கத்தினை நிறைவேற்ற மேற்குறிப்பிட்டுள்ள வகைகளுள் ஒருவகை நிறுவனத்தை அமைக்கலாம்.

(ஆ) அளவின் அடிப்படையில் பல்வகைமை : ஒரே மாதிரி யான நிறுவனத்தில் பல்வகைமைத் தன்மை காணப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, கம்பெனிகள் ஒரே அளவுடையனவாக அமைவதில்லை. கம்பெனிகள் சிறியனவாகவோ பெரியன வாகவோ தொடங்கப்படலாம்.

(இ) பண்டங்களின் அடிப்படையில் பல்வகைமை : ஒரே நிறு வனத்திற்குள்ளேயே பண்டங்களின் அடிப்படையில் பல் வகைமைத் தன்மை காணப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு நிறு வனம் பல்வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யலாம் அல்லது விற்பனை செய்யலாம்.

(ஈ) வகை அடிப்படையில் பல்வகைமை : ஒரே பண்டத் தினை உற்பத்தி செய்யும் ஒரு நிறுவனம் அப் பண்டத்தில் ஒருவகை மட்டும் உற்பத்தி செய்யாது பலவகைகளில் உற் பத்தி செய்வதனை இப் பல்வகைத் தன்மை விளக்குகிறது.

வகை அடிப்படைப் பல்வகைமையினால் ஏற்படும் நன்மை கள் வருமாறு :

(i) ஒருவகையான பண்டங்களின் தேவை, திடீரெனக் குறையுமேயானால் அதனால் அந் நிறுவனத்தின் வியாபாரம் பாதிக்கப்படுவதில்லை.

(ii) நுகர்வோருடைய சுவை நிலையானதன்று. எனவே, ஒரே வகையான பண்டங்களை நுகர்வதால் சலிப் படையலாம். அவ்வாறு சலிப்படைந்து வேறு வகையான பண்டங்களை நுகர விரும்பும்பொழுது அதே நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் வேறு வகை யான பண்டங்களை வாங்க வாய்ப்பிருக்கிறது. எனவே, அந் நிறுவனத்தின் வியாபாரம் பாதிக்கப் படுவதில்லை.

(உ) புவியியல் அடிப்படையில் பல்வகைமை : தொழில்நிறு வனங்கள் ஓர் இடத்தில் நிறுவப்படுவதில்லை. பல்வகையான தொழில் நிறுவனங்கள் நாட்டின் பல்வேறு இடங்களில் தொடங் கப்படுகின்றன. ஒருசில நிறுவனங்கள் நாடு முழுவதிலும் கிளை களை ஆரம்பித்துத் தொழில் புரிகின்றன.

2. சிறப்பீடுபாடு (Specialization)

கச்சாப் பொருள்களை வாங்குதல், பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல், முதல் திரட்டுதல், உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை

விற்பனை செய்தல் போன்ற பல நடவடிக்கைகளைத் தொழில் நிறுவனம் ஒவ்வொன்றும் புரிந்து செயலாற்ற வேண்டியிருந் தது. ஆனால், இவ்வாறு மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பல பணிகளைப் புரிந்த ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் இக்காலத்தில் அப பணிகள் எல்லாவற்றினையும் புரிவதில்லை. சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு தனிப்பட்ட நடவடிக்கையில் மட்டும் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளது. இவ்வாறு ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு நடவடிக்கையினை மட்டும் மேற்கொள்ளுவதனைச் சிறப்பீடுபாடு என்று கூறு கிறோம். எடுத்துக்காட்டாக, இன்றைய தொழில் உலகில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்கெனத் தனி நிறுவனங் களும் அவற்றை விற்பனை செய்வதற்கெனத் தனி நிறுவனங் களும் அமைக்கப்படுகின்றன.

3. கூட்டுச் சார்பு (Interdependent)

சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாட்டினைக் கடைப்பிடிப்பதன் காரணமாக எந்தவொரு நிறுவனமும் தனித்தியங்குவது இல்லை. தனக்குத் தேவையான மூலப்பொருள்களைப் பெறு வதற்கோ தான் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை விற்பனை செய்வதற்கோ பிற நிறுவனங்களை நாடவேண்டியுள்ளது. எனவே, எந்தவொரு நிறுவனத்தில் வேலைநிறுத்தம் ஏற்படி னும் அஃது அந் நிறுவனத்தை மட்டும் பாதிக்காது, எல்லா நிறுவனங்களையும் பாதிக்கும் நிலையினை ஏற்படுத்துகிறது. இது தொழில் நிறுவனங்களுக்கிடையேயுள்ள கூட்டுச் சார்பு தன்மையினை விளக்குகிறது.

4. மாறும் தன்மை படைத்தது

தொழில் நிலைமை ஒரே நிலையில் இருப்பதில்லை; சூழ் நிலைக்கேற்ப மாறும் தன்மை படைத்தது. அம் மாற்றம் இல்லையெனில் தொழில் வளர்ச்சிக்கே இடமில்லை எனக் கூறலாம். மக்களிடையே ஏற்படும் பணிமாற்றம், மக்களின் வருவாய் மாற்றம், தொழில்நுட்பங்களில் ஏற்படும் மாற்றம் ஆகியவை தொழில் நிறுவனங்களின் தன்மைகளை மாற்று கின்றன. இந் நிலையினை மாறும் தன்மை படைத்தது என்று குறிப்பிடுகிறோம்.

தொழில் முறைமையில் ஏற்படும் எதிர்பாராத மாற்றங் களுக்கு ஏற்ற வகையில் தொழில்நிறுவனங்களில் மாற்றம் செய்தல் அவசியமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, இயந்திரமய

மாக்குதல் கோட்பாட்டின் காரணமாக அதிக முதல் தேவைப் படுவதற்கு ஏற்றாற்போல் உற்பத்தி பெருக்கப்படுவதனை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

மறைமுகமான பகுதி அல்லது சுற்றுப்புறக் காரணிகள்

தொழில் முறைமையைச் சார்ந்த சுற்றுப்புறமும் தொழில் முறைமையைப் பாதிக்கிறது. சுற்றுப்புறக் காரணிகளைத் தொழில் நிறுவனத்தினுள்ளேயே இல்லாது வெளியிலிருந்து தொழில் நிறுவனத்தின் செயல்களைப் பாதிக்கின்ற சக்திகள் என விளக்கலாம். தொழில்முறைமையைச் சுற்றுப்புறக் காரணிகள் கீழ்க்கண்ட காரணங்களால் பாதிக்கின்றன:

(அ) அரசியலமைப்பு.

(ஆ) பொருளாதாரச் செயல் விளைவுகள்.

(இ) பன்னாட்டு அரசியல் மாற்றங்கள்.

(ஈ) அறிவியல், பொறியியல் வளர்ச்சி.

(உ) தொழிற்சங்கங்களிலிருந்து வரும் வேண்டுகோள்கள்.

(ஊ) பொதுமக்களின் கருத்துகள்.

சுற்றுப்புறக் காரணிகளுக்கும் தொழிலுக்கும் இடையே உள்ள உறவு: தொழிலமைப்பின் பல பிரிவுகளும் பல வெளிப்புறச் சக்திகளினால் பாதிக்கப்படுகின்றன. இதை நாம் நன்கு புரிந்துகொள்ள, தொழில்நிறுவனங்கள் செயற்படும் சுற்றுப்புறத் தன்மைகளைப்பற்றி அறிந்துகொள்ள வேண்டும். சுற்றுப்புறத் தன்மைகளின்றி எந்த ஒரு தொழில்நிறுவனமும் செயற்பட இயலாது. எனவே, தொழில் நிறுவனத்தைப்பற்றிய எந்த முடிவினையும் மேலாளர், சுற்றுப்புறத் தன்மைகளை யொட்டியே எடுத்தல் வேண்டும்.

தொழிலும் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலைகளும் ஒன்றுடன் ஒன்று பிணையப்பட்டவை. இக்கால உலகில் சுற்றுப்புறத் தன்மைகளே தொழில்நிறுவனங்களின் அமைப்பை உருவாக்குகின்றன எனக் குறிப்பிட்டால் அது மிகையாகாது. பழங்காலத்தில் மனிதன் தன்னிறைவு பெற்றிருந்தான். தனக்கு வேண்டிய பண்டங்கள் அனைத்தையும் தானே உற்பத்தி செய்துகொண்டான். ஆனால், பண்பாடு முன்னேற்றம், சட்ட அறிவு முன்னேற்றம் போன்ற சுற்றுப்புறக் காரணிகளினால் மனித

னுடைய தேவைகள் அதிகமாயின எனவே, அவன் தன்னிறை வுக் கொள்கையினை நீண்டு கடைப்பிடிக்க முடியவில்லை. தனக்குத் தேவையான பண்டங்களை வாங்குவதற்கு ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் பிற உற்பத்தியாளர்களை நாடவேண்டிய அவசியம் எழுந்தது. அவனது தேவைகள் மேலும் பெருகப் பெருக இடைநிலையர்களின் உதவியின்றி நேரடியாக உற்பத்தி யாளர்களிடமிருந்து தனக்குத் தேவையான பண்டங்களைப் பெறமுடியாமல் போயிற்று. எனவே, பிற உற்பத்தியாளர் களிடமிருந்து தேவையான பண்டங்களை வாங்கி நுகர்வோர் களுக்கு அளிக்கும்பொருட்டுத் தனி வணிகம், கூட்டு வணிகம் கம்பெனி போன்ற வியாபார நிறுவனங்கள் தோன்றலாயின. இவ்வாறு பல்வேறு வியாபார நிறுவனங்கள் தோன்றியதற்குக் காரணமாக அமைந்தது, பண்பாடு முன்னேற்றத்தினால்—சுற்றுப்புறக்காரணியினால் மனிதனின் தேவைகள் பெருகியதே யாகும்.

சுற்றுப்புறக் காரணிகளைப்பற்றி விவரமாக அறிந்து கொண்டால் தொழில் முறைமையைப்பற்றிய விவரங்களை அறிந்துகொள்ளலாம். சுற்றுப்புறக் காரணிகளைக் கீழ்க்கண்ட மூன்று பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தியுள்ளனர். அவையாவன :

1. பொருளாதாரச சுற்றுப்புறக் காரணிகள்.
2. அரசியல் சுற்றுப்புறக் காரணிகள்.
3. சமூகச் சுற்றுப்புறக் காரணிகள்.

மேற்குறிப்பிட்டவாறு சுற்றுப்புறக் காரணிகளை வகைப் படுத்தாமல் தனித்தனியே குறிப்பிடுவோமானால், தொழில் முறையைக் கீழ்க்கண்ட சுற்றுப்புறக் காரணிகள் பாதிக்கின்றன எனக் கூறலாம். அவையாவன:

1. நிலமும் இயற்கைச் சூழ்நிலையும்.
2. அறிவியல், பொறியியல் வளர்ச்சி.
3. அரசும் சட்டமும்.
4. பணப்புழக்கமும் முதலீடும்.
5. நுகர்வோர்களுடைய தன்மை.
6. உழைப்பு வளங்கள்.
7. மதக் கோட்பாட்டு நம்பிக்கை.
8. பன்னாட்டு உறவு

9. நிறுவனத்தைப்பற்றிய பொதுமக்கள் கருத்துகள்.
10. தொழில் நடவடிக்கைகளில் மக்கள் கொண்டுள்ள விருப்பம்.
11. இதர சில்லறைக் காரணிகள்.

1. நிலமும் இயற்கைச் சூழ்நிலையும் : இயற்கை வள ஆதாரங்கள், நிலத்தின் அமைப்புப் போன்ற சுற்றுப்புறக் காரணியின் அடிப்படையிலேயே பொருளாதார. தொழில்வளர்ச்சி சார்ந்துள்ளது எனக் குறிப்பிட்டால் அது மிகையாகாது. தொழில் நிறுவனங்களுக்கான கட்டடங்கள் கட்டவும் தொழில் நிறுவனங்களுக்கான மூலப்பொருள்களை அளிக்கவும் நிலப் பகுதி இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது. எனவேதான் ஒரு நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சி அந் நாட்டின் நிலப் பரப்பைப் பொறுத்ததெனப் பொருளாதார வல்லுநர்கள் குறிப்பிட்டுள்ளனர்.

இங்கிலாந்து நாட்டில் குறைந்த அளவு நிலப்பரப்பே உள்ள காரணத்தினால் குறைந்த அளவு உணவுப் பண்டங்கள் கிடைக்கவே வாய்ப்புள்ளது. எனவேதான், மால்தஸ் என்ற பொருளாதார வல்லுநர் மக்கள் தொகைப் பெருக்கத்தினைப் பற்றித் தனிப்பட்ட விதி எழுத நேர்ந்தது. இங்கிலாந்து நாட்டிற்கு நேர் எதிர்மாறாக அமெரிக்க நாட்டில் பரந்த நிலப்பரப்பு இருக்கும் காரணத்தினால், அமெரிக்க நாட்டில் தொழில் செழித்து வளர வாய்ப்பு இருக்கிறது.

2. அறிவியல், பொறியியல் வளர்ச்சி : போதிய மூலதனமும் உழைப்பும் மூலப்பொருள்களை அளிக்கும் நிலப்பரப்பும் இருந்தால் மட்டும் தொழில்முறைமை முன்னேறி வருகிறது என்று கூறுதல் இயலாது. ஏனெனில், இவை உரிய முறையில் மனிதத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யுமா என்பதனைத் தெளிவாகக் கூறுதல் இயலாது. ஏனென்றால், மேற்குறிப்பிட்டுள்ள வள ஆதாரங்களை உரிய முறையில் ஒன்றுதிரட்டிப் பயன் படுத்தாவிடில், அவற்றால் மக்களுக்குப் பயன் ஏதுமில்லை. அறிவியலும் பொறியியலும் அப்பண்டங்களையும் வளஆதாரங்களையும் ஒன்றுதிரட்டி, அவற்றை நுகர்வோருக்குத் தேவையான பல்வேறு பொருள்களாக மாற்றி அளிக்க உதவுகின்றன. எந்தவொரு மனிதனும் இயந்திர சக்தி, மின்சக்தி ஆகியவையின்றித் தொழில்வளர்ச்சியினைக் கனவில்கூடக்கருத முடியாது.

3. அரசும் சட்டமும் : சட்டமும் ஒழுங்கும் இல்லாது தொழில் வளர்ச்சியடைய முடியாது; செழிக்க இயலாது. தொழில்நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்யப்பட்ட தொகை பிறரால் பறிக்கப்படாது என்ற சட்டமுறையான பாதுகாப்பு இல்லாவிட்டால் எந்தவொரு மனிதனும் தன்னுடைய வருவாயைச் சேமித்துத் தொழில்நிறுவனத்தில் முதலீடு செய்ய முன்வரமாட்டான். எந்தவொரு மனிதனும் தொழில் நிறுவனத்தை உரிய முறையில் மேலாண்மை செய்து முன்னேற்ற விரும்பமாட்டான்.

அரசினால் இயற்றப்படும் ஒப்பந்தச் சட்டம் போன்றவற்றின் உதவியின்றிப் பண்டங்களை வாங்குவதோ விற்பதோ இயலாது. அரசினால் வெளியிடப்படும் பணத்தின் காரணமாகத் தொழில் நடவடிக்கைகள் எளிமையாக்கப்படுகின்றன. தொழில் நிறுவனங்களின் வேலை நேரங்கள், தொழிலாளிகளின் பணி நிபந்தனைகள் ஆகியவை குறித்து அரசு சட்டம் இயற்றியுள்ளதன் காரணமாகப் பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே கருத்து வேறுபாடுகள் இருப்பின், அக் கருத்துவேறுபாடுகள் அரசினால் ஏற்படுத்தப்பட்ட தீர்ப்பாயங்கள்மூலம் முடிவு செய்யப்படுகின்றன. மேலும், அரசினால் உருவாக்கப்பட்ட அரசியல் சட்டத்தின் அடிப்படையில் தான் எந்த ஒரு மனிதனும் தொழிலே தொடங்க முடிகிறது. எனவே, தொழில் செழித்து வளர அரசும் அதனால் இயற்றப்படும் சட்டமும் இன்றியமையாதவையாகும்.

4. பணபுழக்கமும் முதலீடும் : முதல்தொகையும் அதற்கு ஆதாரமான பணமுமின்றித் தொழில் தொடங்குதல் என்பது இயலாதது. எனவே, அவையிரண்டும் தொழிலின் உயிர்க் குருதி எனக் குறிப்பிடலாம். பணமின்றித் தொழிலினைக் கற்பனையில் கூடத் தொடங்குதல் இயலாது. பணம் முக்கியமாக நான்கு பணிகளைப் புரிகிறது. பண்டமாற்றுச் சாதனமாகப் பயன்படுத்தப்படுவது, பண்டங்களின் விலையை நிர்ணயிக்கும் காரணியாகப் பயன்படுத்தப்படுவது, சேமித்து வைக்க வாய்ப்பேற்படுத்துவது, நிலையான மதிப்புடன் எதிர்காலத்தில் திருப்பிச் செலுத்த வழி வகுப்பது ஆகியவையே அந் நான்கு பணிகளாகும், பணத்தின் அளவு காலத்திற்குக் காலம் மாறுபடலாம். அவற்றின் அளிப்புக்கு ஏற்பவே, தொழில் நடவடிக்கைகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. பணத்தின் அளிப்பு மிகக் குறைவாக இருப்பின் தொழில் நடவடிக்கைகளும் மிகக் குறைவாகவே இருக்கும். பணப்புழக்கம் மிக அதிகமாக இருப்பின்

தொழில் நடவடிக்கைகளும் மிக அதிகமாகவே இருக்கும். எனவே தான், தொழிலைக் கட்டுப்படுத்த விரும்பும் எந்தவோர் அரசும் தொழிலுக்கு அளிக்கப்படும் பணத்தைக் கட்டுப்படுத்த முனைகிறது.

மேலும், பணத்தின் மூலமே பண்டங்களின் விலைகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் இலாப நட்டம் கணக்கிடப்படுகிறது சுருங்கக்கூறின், பணம் தொழில் நிறுவனங்களின் வளர்ச்சியினை அளக்கும் அளவுகோலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

முதலின்றி எந்தவொரு நிறுவனமும் தொடங்கப்பட முடியாது. நாட்டில் உள்ள பணத்தொகையில் எவ்வளவு தொகை தொழில் நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ளதோ அத் தொகையினையே முதல்தொகை அல்லது கைம்முதல் என்று கூறுகிறோம் தொழில்நிறுவனங்களுக்குத் தேவையானஇயந்திர சாதனங்கள் வாங்கவும் மூலப்பொருள்கள் வாங்கவும் தொழிலாளிகளுக்கு ஊதியம் கொடுக்கவும் முதல் தேவைப்படுகிறது எனவே நிலைத்த முதலின் தொகை தொழில்வளர்ச்சியின் அளவினை நிர்ணயிக்கிறதெனக் கூறின் அது மிகையாகாது.

5 நுகர்வோர்களுடைய தன்மை: நுகர்வோர்களுடைய நோக்கினையே நுகர்வோர்களுடைய தன்மையெனக் குறிப்பிடுகிறோம். பொதுமக்களுடைய நுகர்ச்சிக்காகவே பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. அஃதாவது, நுகர்வோர்களுடைய பல்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன எனக் கூறலாம். எனவே, நுகர்வோர்களுடைய தொழில்நிறுவனத்தைப்பற்றிய நோக்கு அல்லது கருத்து அத் தொழில்நிறுவனம் எந்த அளவிற்கு மக்களின் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்கிறது என்பதனைப் பொறுத்து அமைகிறது. மக்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை மட்டுமே தொழில் நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்கின்றன என்று கூறுதல் தவறாகும். ஆனால், மக்களுக்குத் தேவையான எல்லாப் பண்டங்களையும் தொழில்நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யாவிடின் அது தொழில் நிறுவனங்களுக்கே இடையூறு விளைவிக்கும். மக்களின் பணி மாற்றம், சுவை மாற்றம் ஆகியவற்றிற்கேற்பத் தொழில்நிறுவனங்கள் வெவ்வேறு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் அவசியமாகும்.

சுருங்கக்கூறின், நுகர்வோர்களுக்குத் தேவையானஎல்லாப் பண்டங்களையும் உரிய தரத்தில், உரிய நேரத்தில் உற்பத்தி

செய்து அவற்றை நுகர்வோர்களுக்கு நேர்மையான விலையில் அளித்தால் மக்கள் தொழில் நிறுவனங்களின்மேல் நல்லகருத்து களைக் கொண்டிருப்பார்கள். மேலும், தொழில்நிறுவனங் களுக்கு நல்ல ஆதரவு தந்து அவற்றின் வளர்ச்சிக்கும் காரண மாக அமைவார்கள். எனவேதான், பல்வேறு தொழில் நிறுவனங்கள் தங்கள் இலாபத்தில் ஒரு பகுதியினை நுகர் வோர்களின் ஆதரவைப் பெறும் வகையில் விளம்பரம் செய் வதில் செலவிடுகின்றன. பண்டங்களை வாங்குபவர்களே கவனமாக இருத்தல் வேண்டும் என்ற கோட்பாடே பத்தாம் பசலிக் கோட்பாடாகிவிட்டது. தொழில் நிறுவனங்களே மக்களின் ஆதரவை நாடவேண்டி உள்ளன. தொழில் நிறு வனங்களைப்பற்றிய பொதுமக்களின் நோக்குத் தொழில் வளர்ச்சிக்கு அறைகூவலாக அமைந்துள்ளது. தொழிலினைப் பற்றிய மக்கள் நோக்கு நிலையற்றதாகவும் நிரந்தரமற்றதாக வும் கணக்கிட முடியாததாகவும் அமைந்துள்ளது.

6. உழைப்பு வளங்கள் : தொழில்நிறுவனத்தின் அமைப்பு நிலைக்கு அப்பாற்பட்டு, அந் நிறுவனத்தின் வெற்றியைக் கணக்கிடப் பயன்படுவது அந்நிறுவனம் போதிய எண்ணிக்கை உள்ள திறமை வாய்ந்த தொழிலாளிகளைப் பெற்றுள்ளதா என அறிந்துகொள்ளுதலேயாகும். எல்லாம் இயந்திரமயமாக்கப் படும் இக்காலத்திலும் மனித உழைப்புத் தவிர்க்க முடியாததா கிறது. நிறுவனத்திற்கான திட்டம் தீட்டவும் அத் திட்டத் தினைச் செயற்படுத்தவும் மனித உழைப்பே தேவைப்படுகிறது. மனிதச் சக்தியின்றித் திட்டம் தீட்டுதல் என்பது இயலாத தாகும். எனவே, தொழில் நிறுவனத்தின் வெற்றி அதனிடம் உள்ள திறமைமிக்க தொழிலாளிகளைப் பொறுத்துள்ளது எனக் கூறுதல் தவறாகாது. தொழிலாளிகளுடைய திறமை அவர்கள் வாழும் வாழ்க்கை நிலையையும் அவர்கள் ஈட்டும் ஊதியத்தின் அளவையும் பொறுத்துள்ளது. மேலும், தொழி லாளிகள் தொழிற்சங்கங்களின் உதவியினால் தொழிலைக் கட்டுப்படுத்த முயலுகின்றனர்: எனவே, தொழிற்சங்கங்கள் மிகச் சக்தி வாய்ந்தவையாக அமைந்து தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் தொழிற்சங்க உறுப்பினர்களுக்கு—தொழிலாளர் களுக்கு அளவுக்கதிகமான நிலையில் ஊதியம் கேட்பார்களே யானால் தொழில் வளர்ச்சி பாதிக்கப்படும்.

7. மதக் கோட்பாட்டு நம்பிக்கை : மதக் கோட்பாட்டின் நம்பிக்கைகளும் பழக்கவழக்கங்களும் மனிதனுடைய நடவடிக் கைகளையும் மனிதனுடைய நடத்தையினையும் நிர்ணயிக்

கின்றன. தொழில் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளில் மதக் கோட்பாடுகள் பொதுமக்களின் வழியாகவே பிணைக்கப்பட்டு உள்ளன. ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட நன்னெறிக் கோட்பாடுகளை ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும். அப்பொழுதுதான், அத் தொழில் நிறுவனம் தொடர்ந்து செயற்பட இயலும். ஏனெனில், தொழில் நிறுவனங்களைப் பற்றிய பொது மக்களின் நோக்கு அத் தொழில் நிறுவனங்கள் எந்த அளவிற்கு நன்னெறிக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக் கின்றன என்பதனைப் பொறுத்தே அமைந்திருக்கிறது. நியாய மான விலை, தரமான பண்டங்கள், உண்மையான விளம்பரம் பண்பான நடத்துமுறை ஆகியவற்றையே பொதுமக்கள் தொழில் நிறுவனங்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கின்றார்கள். நன் னெறிக் கோட்பாடுகள் நிலையானவையல்ல: காலப்போக்கில் காலச்சுழலுக்கேற்ப மாறுபடுபவை. அவ்வாறு அவை மாறு பட்டாலும் அப்புதுக் கோட்பாடுகளும் தொழிலின் தன்மையை நிர்ணயிக்கலாம்.

8: பன்னாட்டு உறவு: ஒரு நாட்டிற்கும் மற்ற நாடு களுக்கும் இடையே உறவு அந்நாட்டின் தொழில் முறைமை யினை நிர்ணயிக்கப் பெரிதும் உதவுகிறது. பன்னாட்டு வணிகம் கடைப்பிடிக்கப்படுமேயானால், அந் நாட்டின் தொழில் முறைமை முற்றிலும் மாறுபட்டதாக அமையும். சாதாரண நிலையில் உள்நாடு முதல் உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்பட லாம் அல்லது வெளி நாட்டு முதலும் உள்நாட்டு உற்பத்திக்கு பயன்படுத்தப்படலாம். ஏற்றுமதி, இறக்குமதி வணிகம் நடை பெற வாய்ப்பு இருக்கிறது. ஆனால், பல்வேறு நாடுகளுக் கிடையே கருத்து வேற்றுமை காரணமாகப் பகைமை உணர்ச்சி ஏற்படுமேயானால், தொழில்முறைமை பாதிக்கப்படுகிறது

9. நிறுவனத்தைப்பற்றிய பொதுமக்கள் கருத்துகள்: ஒரு நிறுவனத்தைப்பற்றிப் பொதுமக்கள் நல்ல கருத்துக் கொண் டிருப்பார்களேயானால், அந் நிறுவனத்திற்கு மக்கள் ஆதரவு கொடுக்க முற்படுகின்றனர். எனவே, அந் நிறுவனம் வளர்ச்சி யடைய ஏதுவாகிறது. ஆனால், பொதுவாக ஒரு நாட்டின் நிறுவனங்களைப்பற்றி மக்கள் மாறுபட்ட கருத்துகளைக் கொண்டிருப்பார்களேயானால், அவர்கள் அந் நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை வாங்காது வெளிநாட்டு நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை வாங்க முயலு வர். எனவே, அந் நாட்டின் தொழில்வளர்ச்சி பாதிக்கப்படும்

10. தொழில் நடவடிக்கைகளில் மக்கள் கொண்டுள்ள விருப்பு : ஒரு நாட்டின் தொழில் வளர்ச்சி அந் நாட்டின் தொழிலினைத் தொடங்கவும் நடத்தவும் விருப்பம் கொண்டுள்ள நபர்கள்போதிய அளவில் இருக்கிறார்களா என்பதனைப் பொறுத்தும் அமையும். இலாபம் ஈட்டும் நோக்கின் அடிப் படையில் மட்டும் பலர் தொழில் நிறுவனங்களைத் தொடங்க விரும்புவார்களேயானால், அவ் விருப்பம் நிறைவேறாத நிலை யில் தொழில் நிறுவனங்கள் நிலையாக இருப்பதில்லை. எனவே, இலாபம் ஈட்டும் நோக்கம் மட்டுமன்றித் தொழி லுள்ள ஈடுபாடும் தொழில் தொடங்குவதற்கு இன்றியமையாத தாகும் எனவே, அத் தன்மைகளைப் படைத்த நபர்கள் இருப்பதனைப் பொறுத்தே தொழில்வளர்ச்சி அமைகிறது.

11. இதர சில்லறைக் காரணிகள் : மேற்குறிப்பிட்டுள்ள காரணிகளைத் தவிர்த்துப் பணப்புழக்கத்திலேற்படும் திடீர் மாற்றம் தட்பவெப்ப நிலையில் ஏற்படும் திடீர் மாற்றம் ஆகிய வையும் தொழில்வளர்ச்சியினைப் பாதிக்கலாம்.

வினாக்கள்

1. தொழில் முறைமை என்றால் என்ன ? தொழில் முறைமை யின் பகுதிகளை விவரிக்க.
2. தொழில்வகைகளை விவரிக்க.
3. தொழில் தொடங்கப்படுவதன் காரணங்கள் யாவை?
4. 'உறவு' என்றால் என்ன? உறவின் முக்கியக் கூறுகள் யாவை?
5. தொழில்முறைமையின் சிறப்புத் தன்மைகளை விவரிக்க.
6. பல்வகைமைத் தன்மையின் வகைகளை விளக்குக.
7. தொழில்முறைமையினைப் பாதிக்கும் சுற்றுப்புறக் காரணி கள் யாவை?
8. மதக் கோட்பாட்டிற்கும் தொழில் முறைமைக்கும் உள்ள உறவினை விளக்குக.
9. பன்னாட்டு உறவினால் தொழில்வளர்ச்சி பாதிக்கப்படுமா என்பதனை ஆய்க.

26. தொழில் தொடங்கி நடத்துவதில் உள்ள சிக்கல்கள்

ஒரு தொழிலைத் தொடங்கி நடத்துவதென்பது பல சிக்கல்கள் நிறைந்த செயலாகும். எனவே, தொழில் தொடங்குவதை விளக்கும் வகையில் பல நூல்கள் வெளியிடப்பட்டுப் பல்லாயிரக்கணக்கில் விற்பனை செய்யப்பட்டு உள்ளன.

தொடங்கப்படவேண்டிய தொழில், உற்பத்தித் தொழிலாக இருப்பினும், சரி, பகிர்வுத் தொழிலாக இருப்பினும் சரி, உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் எத்தன்மையனவாய் இருப்பினும் சரி ஒவ்வொர் உற்பத்தி நிறுவனத்தையும் அல்லது பகிர்வு நிறுவனத்தையும் தொடங்குவதற்குப் போதுமான அளவில் வள ஆதாரங்களும், மூலதனமும், மனிதத் திறமையும், மேலாண்மையும் இன்றியமையாதனவாகும். இவை நான்கினையும் தொழில் தொடங்குவதற்கான அடிப்படைத் தேவைகள் எனக் குறிப்பிடலாம். நான்காவது உற்பத்திக் காரணியான மேலாண்மை, இதர மூன்று காரணிகளான மூலப் பொருள்கள், உழைப்பு, மூலதனம் ஆகியவற்றை ஒன்று திரட்டும் பொறுப்பினை ஏற்கிறது. மேலும், இவ்வுற்பத்திக் காரணி, தொழில் தொடங்குவதற்கான அறிவுரைகளைக் கூறுவதுடன் தொழில் நடத்தப்பட்டு வரும்பொழுது மேற்பார்வையும் செய்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பண்டம் பல காரணங்களுக்காகப் பயன்படுத்தப்படலாமெனினும் எக் காரணத்திற்காகப் பயன்படுத்தப்பட்டால் அதிகப் பயனை அடையலாம் என்பதனை விளக்கி, அப் பண்டத்தினை அக் காரணத்திற்காகப் பயன்படுத்தச் செய்வதே மேலாண்மையின் சிறப்புத் தன்மையாகும். எடுத்துக்காட்டாக, பயனற்றுக் கிடக்கின்ற ஒரு சிறு நிலப் பகுதியினை எம் முறையில் பயன்படுத்துவதன் மூலம் இலாபம் ஈட்டலாம்—வீடுகள் கட்டி வாடகைக்கு விடுவதன் மூலமாகவா தொழிற்சாலை ஆரம்பித்து இலாபம் ஈட்டுவதன் மூலமாகவா என்பதை முடிவுசெய்து அதனைச் செயற்படுத்துதலேயாகும்.

நாள்தோறும் பல மக்கள் பல்வேறு தொழில்களைத் தொடங்குவதை அறிகிறோம். அவ்வாறு பல்வேறு தொழில்கள் தொடங்குவதற்கான காரணங்கள் ஒரே மாதிரியாக இருத்தல் இயலாது. ஒவ்வொருவரும் பல்வேறு நோக்கங்களுடன் தொழில்களைத் தொடங்கலாம். எனவே, தொழில் தொடங்கப்படுவதன் வெவ்வேறு நோக்கங்களை வெவ்வேறு நபர்கள் அடிப்படையாகக் கொள்கின்றனர். பொதுப்படையாகக் குறிப்பிடின் தொழில்கள் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களுடன் தொடங்கப்படுகின்றன எனக் குறிப்பிடலாம்.

அந் நோக்கங்களாவன :

1. இலாபம் ஈட்டும் நோக்கம்.
2. வாழ்க்கைக்கு வேண்டிய சாதனங்களை ஈட்டிக் கொள்ள.
3. எவ்விதக் கட்டுப்பாடுமின்றித் தனித்தியங்கும் பொருட்டு.
4. பொதுப் பணியைச் செய்யும் முகத்தான்.
5. சமுதாயத்தைச் சீர்திருத்தும் பொருட்டு.
6. தன்மதிப்புப் பெறும் பொருட்டு.
7. எதிர்பாரா நற்பேறு பெற்று நலங்காணும் பொருட்டு.
8. குடும்பநலனைப் பாதுகாக்கும் பொருட்டு.

1. **இலாபம் ஈட்டும் நோக்கம் :** சொத்துள்ள நபர்கள் அச் சொத்தினைப் பெருக்கும் நோக்கம் கொண்டிருப்பார்களேயானால், அச் சொத்தில் ஒரு பகுதியினை முதலீடு செய்து அதன்மூலம் இலாபம் ஈட்டிச் சொத்தினைப் பெருக்கிக்கொள்ள விழைகிறார்கள். அவ்வாறு சொத்தில் ஒரு பகுதி முதலீடு செய்யப்படும் பொழுது ஒரு தொழில் தொடங்கப்படுகிறது. அவ்வாறு சொத்தில் ஒரு பகுதியினை முதலீடு செய்து இலாபம் ஈட்டும் நோக்கத்துடன் தொழில் தொடங்கப்படாவிட்டால் சொத்து வளர்ச்சியடைவதில்லை. எனவே, பெரும் செல்வந்தர்களும் தங்கள் செல்வத்தினை மேலும் பெருக்கிக் கொள்ள இலாபம் ஈட்டு முகததான் தொழில் தொடங்குகிறார்கள்.

2. **வாழ்க்கைக்கு வேண்டிய சாதனங்களை] ஈட்டிக்கொள்ள :** ஒருசிலர் தொழிலை வாழ்க்கைக்கு வேண்டிய வருவாயினை ஈட்டிக்கொள்ளும் பொருட்டு நடத்துகின்றனர். ஓரளவுகுறைந்த

மூலதனத்துடனேயே ஆரம்பிக்கும் இத்தகைய தொழிலை நடத்துபவர்களின் நோக்கம் அவர்களுடைய குடும்பத்தினரின் தேவைக்காகப் பணத்தை ஈட்டுதலேயாகும். இத்தகைய நிறுவனங்களில் இலாபம் மிகக் குறைவாகவே அமையும். ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் இவர்கள் ஈட்டும் இலாபத்தின் மொத்தத் தொகை பெரும் நிறுவனங்கள் மேலாளருக்கு அளிக்கும் ஊதியத்தைவிட குறைவாக இருக்கலாம்.

3. **எவ்விதக் கட்டுப்பாடுமின்றித் தனித்தியங்கும் பொருட்டு:** ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒருசிலர் எவருடைய கட்டுப்பாடும் இன்றித் தனித்தியங்கிப் பொருள் ஈட்டும் நோக்கத்துடன் தொழில் தொடங்கலாம்.

4. **பொதுப்பணியைச் செய்யும் முகத்தான் :** சந்தையில் கிடைக்காத பண்டங்களைப் பொதுமக்களுக்கு அளித்தல், நல்ல தரமான பண்டங்களைப் பொதுமக்களுக்கு அளித்தல், பண்டங்களை நியாய விலையில் மக்களுக்களித்தல் போன்ற பணிகளை மக்களுக்குப் புரியும் முகத்தான் ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் தொழில்கள் தொடங்கப்படலாம். அவ்வாறு மக்களுக்குப் பணிசெய்யும் நோக்குடன் தொடங்கப்படும் தொழில்களும் நாளடைவில் போதிய இலாபம் ஈட்டுதல் இன்றியமையாததாகும். அவ்வாறு போதிய இலாபம் ஈட்டாவிடில் அந்நிறுவனங்கள் தொடர்ந்து செயற்பட வாய்ப்பு இரா.

5. **சமுதாயத்தைச் சீர்திருத்தும் பொருட்டு :** ஒருசிலர் சமுதாயத்தைச் சீர்திருத்துவதாக எண்ணி அஃதாவது, அதிக இலாபம் ஈட்டிப் பண்டங்கள் விற்பவர்களை அடக்குவதாகக் கருதித் தொழில் தொடங்கலாம். இவ்வாறு தொடங்கப்படும் தொழில்கள் இலாப நோக்குடன் தொடங்கப்படுவதில்லை. இவர்கள் அடையக்கூடிய பெரும் இலாபம் இவர்கள் காணும் மனநிறைவேயாகும்.

6. **தன்மதிப்புப் பெறும் பொருட்டு :** ஒருசிலர் தாமும் ஒரு தொழிலதிபதிராக வேண்டுமென்ற விருப்பம் கொண்டிருப்பாரேயானால் அவ் விருப்பத்தினைப் பூர்த்தி செய்யும் பொருட்டு அவரே ஒரு தொழிலைத் தொடங்கலாம்.

7. **எதிர்பாரா நற்பேறு பெற்று நலங்காணும் பொருட்டு :** ஒரு நபர் தம்முடைய அதிருட்டத்தினை அஃதாவது, எதிர் பாராத நற்பேற்றினைக் கணக்கிடும் முகத்தான் ஒரு தொழில் தொடங்

கலாம். புதிதாக உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களுக்கு முகவராகப் பணியாற்றப் பொறுப்பு எடுத்துக்கொண்டதை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கொள்ளலாம்.

8. குடும்ப நலனை பாதுகாக்கும் பொருட்டு: ஒரு குறிப்பிட்ட குடும்பம் ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் நடத்துவதில் நல்ல புகழ் பெற்றிருக்குமேயானால், அப் புகழினை நிலைநிறுத்திக் கொள்ளும்பொருட்டு அக் குடும்பத்தைச் சார்ந்தவர் அந்தக் குறிப்பிட்ட தொழிலினைத் தொடர்ந்து நடத்தலாம்.

தொழில் உரிமையை அடையும் முறைகள்

ஒரு தொழிலின் உரிமையினைப் பல வழிகளில் அடைய வாய்ப்பு இருக்கிறது. உரிமையினை அடையும் முறை நிறுவனத்தின் தன்மைக்கேற்றவாறு மாறுபடலாம். பொதுவாக, ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் உரிமையை அடையக் கீழ்க்கண்ட வழிகள் உள்ளன. அவையாவன :

(அ) செயற்பட்டுவரும் ஒரு நிறுவனத்தில் பங்கெடுத்துக் கொள்ளுதல்—இம்முறை கம்பெனி நிறுவனத்திற்கே பொருந்தும்.

(ஆ தனியாள் வாணிகம் அல்லது கூட்டு வாணிகத்தைத் தொடங்குதல்.

(இ) மூதாதையர் தொழில்நிறுவனங்களை மரபுரிமையாகப் பெறுதல்.

(ஈ) தொழிலினை நன்கொடையாகப் பெறுதல்.

(உ) புதிதாகத் தொழிலினை—கம்பெனி நிறுவனத்தை—தொடங்குதல்.

(அ) நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்கள் அத்தனைபேரும் நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் ஈடுபாடு கொண்டிருத்தல் வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை. ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு சில உரிமையாளர்கள், நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்வதுடன் தங்கள் உரிமையினை நிறுத்திக்கொள்ளலாம். இக் கூற்று, கம்பெனி நிறுவனத்தில் முதலீடு செய்தவர்களைப் பொறுத்த வரை முற்றிலும் பொருந்தும். ஏனெனில், பெரும்பான்மையான பங்குதாரர்கள் கம்பெனி மேலாண்மை குறித்துச் சிறிதும் கவலைப்படுவது இல்லை. கம்பெனியிடமிருந்து போதிய பங்காதாயம் வந்துகொண்டிருக்கும் வரை கம்பெனியைப்பற்றி அவர்கள் நினைப்பதில்லை. இவ்வாறு செயற்பட்டு வரும் ஒரு கம்பெனியில் ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கை கொண்ட பங்கு

களை வாங்குவதன்மூலம் ஒரு நபர் ஒரு தொழிலில் உரிமையினைப் பெறலாம்.

(ஆ) கம்பெனி தொடங்குவதில் ஏற்படுகின்ற எண்ணற்ற சிக்கல்களைக் களையும் பொருட்டு, தொழில் தொடங்குவதில் அல்லது தொழிலில் உரிமை கொள்வதில் விருப்பம் கொண்டுள்ள சிலர் தனிப்பட்ட முறையில் தனியாள் வாணிகத்தினைத் தொடங்கலாம் அல்லது தங்களது நண்பர்கள் அல்லது உறவினர்களுடன் சேர்ந்து கூட்டுவாணிகத்தைத் தொடங்கலாம். இவ்வாறு தொடங்கப்படும் கூட்டு வாணிகம் தனியாள் வாணிகத்தின் எல்லா நன்மைகளையும் பெற்றுள்ளது.

(இ) சட்ட முறைப்படி பெற்றோருடைய சொத்துகள் அவர்கள் இறந்த பிறகு அவர்களுடைய வாரிசுதாரர்களுக்குச் சேர்வது மரபு. தொழிலும் சொத்தில் ஒரு பகுதியாகக் கருதப்படுவதால், பெற்றோர் இறந்த பிறகு வாரிசுதாரர்கள் தொழிலின் மீதான உரிமையையும் சொத்தின் ஒரு பகுதியாகப் பெறுகின்றனர். எனவே, மரபுரிமை அடிப்படையில் தொழில் உரிமையினைப் பெறுதலும் ஒரு முறையாகும்.

(ஈ) ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் தொழில் நன்கொடையாகவும் பெறப்படலாம். பெரும்பாலும் இம் முறையிலான உரிமையினைப் பெண்களே பெறுகின்றனர். பெற்றோர்கள் பெண்களுக்குத் திருமணத்தின்போது நன்கொடையாக அளிக்கும் சொத்துகளுடன் தங்கள் தொழிலில் ஒரு பங்கினையும்சேர்த்துக் கொடுக்கலாம்.

(உ) செயற்பட்டு வரும் ஒரு தொழிலினை வாங்குதல் சிக்கலான செயலன்று ஆனால், புதிதாக ஒரு தொழில் நிறுவனத்தை, அதுவும் குறிப்பாகக் கம்பெனி நிறுவனத்தைத் தொடங்குதல் எளிதானதன்று என்பதுடன் கூடச் சிக்கல் நிறைந்ததும் ஆகும். சட்டப்படியான பல வரையறைகளைப் பூர்த்தி செய்து மிகச் சிரமத்துடன்தான் ஒரு கம்பெனியைத் தொடங்க முடியும் என்ற காரணத்தினால் பல கம்பெனிகள் அவற்றின் உரிமையாளர்களால் தொடங்கப்படுவதில்லை. ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பெனிகள் அவற்றின் உரிமையில் தொடர்பற்ற மூன்றாம் நபர்களால்—அமைப்பாளர்களால்—தோற்றுவிக்கப்படலாம். எனவே, புதிதாகக் கம்பெனியைத் தோற்றுவிப்பதன்மூலம் ஒரு தொழிலின் மீது உரிமை கொள்வது ஐந்தாவது முறையாகும்.

ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் வெற்றி, உற்பத்தி நிறுவனமாக இருப்பினும் சரி அல்லது பகிர்வு செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனமாக இருப்பினும் சரி அது, தான் எதிர் நோக்கவிருக்கும் சிக்கல்கள், அச் சிக்கல்களை அறிந்துகொள்ளுதல், அச் சிக்கல்களைக் குறைந்த செலவில் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளை அறிந்துகொள்ளுதல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்துள்ளது உற்பத்தியாளர்களிடையே போட்டி நிறைந்த இக் காலத்தில் மேலே கூறப்பட்டுள்ள கூற்று மிகவும் பொருந்தும்.

மிகச் சிறிய தொழில்நிறுவனங்கள்கூடப் பல சிக்கல்களை எதிர்நோக்க வேண்டி உள்ளன. ஒரு சிறு வெற்றிலை பாக்குக் கடை ஆரம்பிக்க வேண்டுமாயின்கூட, அக் கடை எவ்வளவு பெரியதாக அமைய வேண்டும்? எந்த இடத்தில் தொடங்கப்படவேண்டும்? அக் கடையில் சுமாராக எத்தனை வாடிக்கைக்காரர்கள் இருப்பார்கள்? என்பன போன்ற பல பிரச்சினைகளை முடிவு செய்து கடையினை உரிய முறையில் தொடங்கி நம்பிக்கைக்குகந்த பணியாளர்களைப்பணியிலமர்த்தவேண்டும்.

தொழில் செயற்பாட்டில் உள்ள பிரச்சினைகள்

கீழ்க்கண்ட பிரச்சினைகளை ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களிலாவது எதிர்நோக்க வேண்டியுள்ளது. அச் சிக்கல்களைத் திறமையுடன் தீர்ப்பதனைப் பொறுத்தே, தொழில்நிறுவனத்தின் வெற்றி அமைகிறது எனக் குறிப்பிடலாம். அவையாவன :

(அ) விற்பனை செய்யவேண்டிய பண்டத்தினை முடிவுசெய்தல்

தொழில்நிறுவனத்தின் தன்மைகள் அத் தொழில்நிறுவனம் விற்பனை செய்யவிருக்கும் பண்டங்களின் தன்மைகளாலேயே நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. தொழில்நிறுவனம் ஒரே வகையான பண்டத்தை விற்பனை செய்யலாம் அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பல பண்டங்களை விற்பனை செய்யலாம். எனவே, முதலாவதாகத் தீர்க்கப்படவேண்டிய பிரச்சினை விற்பனை செய்யப்படவிருக்கும் பண்டங்களின் விவரங்களை அறிந்துகொள்வதாகும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் மிதிவண்டிகளை விற்பனை செய்ய ஆரம்பிக்குமானால் அந்நிறுவனம் எந்தெந்த வகையான மிதிவண்டிகளை விற்பனை செய்ய வேண்டும்? மிதி வண்டிகளுடன்கூட மிதிவண்டிகளின் பாகங்களும் விற்பனை செய்யப்பட வேண்டுமா என்பன போன்ற விவரங்களை முடிவு செய்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

(ஆ) எதிர்பார்க்கப்படும் மொத்த விற்பனையைக் கணக்கிடுதலும் எதிர்நோக்கவிருக்கும் விற்பனைச் சிக்கல்களை அறிந்து கொள்ளுதலும்

ஒவ்வொரு தொழில்நிறுவனமும் தீர்க்கவேண்டியபிரச்சினைகளில் இதுவே தலையாய பிரச்சினையாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த விற்பனையைச் சுமாராகவாது கணக்கிடாது தொடங்கப்படும் நிறுவனம் பெரும் துன்பங்களை எதிர்நோக்கும் நிலையினை அடையலாம். ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் அளவு அதன் எதிர்கால மொத்த விற்பனையைப் பொறுத்தே அமைந்துள்ளது. நிறுவனத்தின் எதிர்பார்க்கப்படும் மொத்த விற்பனையைக் கணக்கிடுவதில் தவறிழைத்தால் அத் தவற்றின் விளைவு ஒரே மாதிரியாக இருப்பதில்லை. தவறு செய்த நிறுவனம் சிறியதாக இருப்பின் விளைவுகள் மிகச் சாதாரணமாகவே இருக்கின்றன. ஆனால், பெரும் நிறுவனமாக இருக்குமேயானால், இத் தவற்றின் விளைவு நிறுவனத்தை மூட வேண்டிய நிலைக்குக்கூடச் செல்லலாம். எனவே, தொழில் தொடங்கவிருக்கும் பொழுது அத் தொழில் நிறுவனம் எதிர்பார்க்கும் மொத்த விற்பனையை ஓரளவிற்காவது சரியாகக் கணக்கிடுதல் அவசியமாகும்.

ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் மொத்த விற்பனை அந் நிறுவனம் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் தேவைக்கேற்றாற் போல் அமைகிறது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தில் பண்டங்களின் தேவையினைக் கணக்கிடுவதன்மூலம் அந் நிறுவனத்தின் எதிர்பார்க்கப்படும் விற்பனையினைக் கணக்கிட்டுவிடலாம். பண்டங்களின் தேவை கீழ்க்கண்ட காரணிகளைப் பொறுத்தமைகிறது. அவையாவன :

1. சந்தையின் பரப்பு: விற்பனை செய்யப்படவிருக்கும் பண்டம் நாடு முழுவதும் தேவைப்படுகிறதா? நாட்டின் ஓரிடத்திற்கு மட்டும் தேவைப்படுகிறதா? உலக முழுதுவம் தேவைப்படுகிறதா? என்பன போன்ற உண்மைகள்.

2. பண்டங்களை வாங்கவிருக்கும் நுகர்வோர்களின் எண்ணிக்கை.

3. பண்டங்களுக்கான போட்டியின் தன்மை: போட்டி இல்லையேல் நுகர்வோர் ஒரே விற்பனையாளரையே நம்பியிருத்தல் வேண்டும். எனவே, அதிக விற்பனையை எதிர்பார்க்கலாம்.

4. வாடிக்கைக்காரர்களுடைய வருவாயும் பண்டங்கள் வாங்கும் முறையும்: ஒரு தொழில்நிறுவனத்தின் வாடிக்கைக்

காரர்கள் ஏழ்மை நிறைந்தவர்களாயிருப்பின் அவர்களுடைய வாங்கும் சக்தி குறைவாக இருக்கும். எனவே, தேவையும் குறைவாகவே இருக்கும். அதுபோலன்றி, வாடிக்கைக்காரர்கள் செல்வந்தர்களாயிருப்பின் அவர்களது வாங்கும் சக்தி அதிகம் என்ற காரணத்தினால் பண்டங்களின்தேவையும் அதிகரிக்கிறது.

வாடிக்கைக்காரர்கள் உரிய காலங்களில் பண்டங்களை வாங்கி அவற்றை இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு சிறிது சிறிதாக எடுத்துப் பயன்படுத்துவார்களேயானால் பண்டங்களுக்கு நிரந்தரமாகத் தேவை இருப்பதில்லை. அதுபோலன்றி நுகர்வோர் தங்கள் தேவைக்கேற்றார்போல் பண்டங்களை அவ்வப்போது வாங்கிப் பயன்படுத்துவார்களேயானால் பண்டங்கள் நிரந்தரமாக அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். ஏனெனில், அப் பண்டங்களின் தேவையும் நிரந்தரமாகவே உள்ளது.

5. சந்தையில் நிலவுகின்ற பண்டத்தின் விலை: சந்தையில் நிலவுகின்ற பண்டத்தின் விலை அதிகமாக இருக்குமேயானால் இந் நிலை விற்பனையாளருக்கு அதிக இலாபத்தை அளிக்குமாதலின் விற்பனையாளர் நிறுவனத்தின் அளவைப் பெரியதாக்க முயல்கிறார். இலாபம் மிகக் குறைவாக இருக்குமேயானால் நிறுவனவதின் அளவைச் சிறியதாக்கிக் கொள்கிறார்.

6. பண்டங்கள் அளிக்கப்படும் முறை: உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் உற்பத்தியாளர்களால் இடைநிலையர்கள் மூலம் அளிக்கப்படுமேயானால் உற்பத்தியாளர்களின் பளுக் குறைக்கப்படுகிறது. எனவே, இந் நிலையில் உற்பத்தியாளர் தம்முடைய நிறுவனத்தை விரிவாக்கிக் கொள்ளலாம். ஆனால் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அளிக்கும் பணியினைத் தாமே ஏற்றுக்கொண்டால், பணிப்பளு அதிகமாகி விடுவதன் காரணமாக நிறுவனத்தின் அளவு அதிகரிக்கப் படுவதிலலை.

7. பண்டங்களுக்கான தேவையும் நிறுவனததின் உருவ அளவும் அப் நிறுவனம் கடைப்பிடிக்கும் விளம்பர அளவைப் பொறுத்தும் உள்ளது.

(இ) கொள்முதல் பிரச்சினை

புதியதாக ஒரு தொழில்நிறுவனம் தொடங்கவிருக்கும் பொழுது அதற்குத் தேவையான தொழிற்சாலைக்குரிய

நிலம் வாங்குதல், இயந்திர சாதனங்கள் வாங்குதல், கச்சாப் பொருள்கள வாங்குதல் ஆகியவை நடைமுறையில் சிக்கல் வாய்ந்தவையாகும். நீண்ட நாள்களுக்குப் பயன்படுத்தக்கூடிய இயந்திர சாதனங்கள் மிகக் கவனத்துடன் வாங்குதல் வேண்டும். வாங்கப்படும் இயந்திர சாதனம் உரிய பணிக்கு உகந்ததா என்றறிந்த பிறகே வாங்கவேண்டும். வாங்கப்படும் பண்டங்களும் இயந்திர சாதனங்களும் நிறுவனத்திற்கு அவசியமானவையா ? அவற்றால் நிறுவனம் பயன் பெறுமா? என நன்கு அறிந்துகொண்ட பிறகே அவற்றை வாங்குதல் சிறந்த மேலாண்மைக்கு அழகாகும்.

பண்டங்களையும் இயந்திரங்களையும் வாங்கும் பணி தொடங்கப்பட்டுவிட்டால் பின்னர் அஃது எவ்விதச் சிக்கலுமின்றித் தானே இயங்கிவரும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பண்டங்களை வாங்குவதற்கான சிறந்த கோட்பாடுகளை நிர்ணயித்துக்கொள்ளுதல் இன்றியமையாதது. 'சிறந்த தன்மை', 'குறைந்த விலை' ஆகியவை அக் கோட்பாடுகளில் இடம் பெறுதல் வேண்டும்.

(ஈ) விலையிடல்

இச் சொல் பண்டங்கள் என்ன விலையில் சந்தையில் விற்கப்படுகின்றன என்பதனைக் குறிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் உரிமையாளர் தம் நிறுவனத்தின் பண்டங்களை, போட்டி நிறுவனங்கள் தங்கள் பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் அதே விலைலேயோ அதைவிடக் கூடுதலான விலையிலேயோ குறைந்த விலையிலேயோ விற்பனை செய்யலாம். நிர்ணயிக்கப்படும் விலை இதர நிறுவனங்களின் விலையைவிட கூடுதலாகக் இருக்குமேயானால் நிறுவனத்தின் வாடிக்கைக்காரர்கள், பிற நிறுவனங்களிடம் இருந்து பண்டங்களை வாங்க முற்படுவார்களாதலின் நிறுவனத்தின் மொத்த வியாபாரம் பாதிக்கப்படலாம். கூடுதலான விலையிலும் மொத்த விற்பனை பாதிக்கப்படாமல் இருக்கவேண்டுமாயின், அந் நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் தரம் சற்று உயர்வாக இருத்தல் வேண்டும் அல்லது அந்நிறுவனம் வாடிக்கைக்கரரர்களுக்குச் சிறந்த பணியினைப் புரிந்து அவர்களைக் கவர்தல் வேண்டும் நிறுவனத்தால் நிர்ணயிக்கப்படும் விலை குறைவாக இருக்குமேயானால் பண்டங்களின் மொத்த விற்பனை பெருகிறது. ஆனால் இதர போட்டி நிறுவனங்களும் தங்கள் பண்டங்களின் விலையைக் குறைக்குமேயானால், விலை குறைவாக நிர்ணயிக்கப்படுவதன் நோக்கம் எய்த முடியாமற் போகலாம். மேலும், அவசியம் எழும்போது குறைவாக நிர்ணயிக்கப்

பட்ட பண்டத்தின் விலையைக் கூடுதலாக்குதல் என்பதும் மிகக் கடினம்.

எனவே, விலை நிர்ணயிக்கப்படுவதில் கையாளப்படவேண்டிய சரியான முறை பொருளாதாரக் கோட்பாடுகளை கடைப்பிடித்த லேயாகும். அஃதாவது விளைவு விதிகளையும் தேவை விதிகளை யும் கடைப்பிடித்தலாகும். நிறுவனம் வளர்ந்து செல்விளைவு விதிக்கு உட்பட்டதாய் இருந்து அந் நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்கள் நெகிழும் தேவை பெற்றிருக்குமேயானால் அந் நிலையில் விலையினைக் குறைவாகக் குறிப்பிட்டு உற்பத்தி யினை அதிகமாக்கி அதிக இலாபம் ஈட்டலாம். ஆனால், நிறுவ னம்குறைந்து செல் விளைவு விதிக்கு உட்பட்டு இயங்கி நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்கள் நெகிழாத் தேவை பெற்று இருக்குமேயானால், உற்பத்தியினைக் குறைத்துப் பண்டத்தின் விலையை அதிக அளவில் நிர்ணயித்து அதிக இலாபம் ஈட்ட லாம். ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் ஒரு நிறுவனம் ஒருசில பண்டங்களைக் குறைந்த விலைக்கு செய்து அதனால் ஏற்படும் நட்டத்தினை வேறு சில பண்டங் களைக கூடுதல் விலைக்கு விற்பனை செய்வதன் மூலம் ஈடுகட்டிக் கொள்ளலாம்.

எல்லாப் பண்டங்களையும எல்லா நிலையிலும் கூடுதலான விலைக்கு விற்க வேண்டும் என்ற நிலையினை ஒரு நிறுவனம் பெற்றிருக்குமேயானால், அந் நிறுவனம் செயற்படுவதைவிட, அதனை மூடிவிடுதலே சாலச் சிறந்தது. ஆனால், ஒரு நிறுவனம் குறுகிய காலத்தில் பண்டங்களைக் கூடுதலான விலைக்கு விற்க வேண்டிய அவசியம் எழுந்தாலுங்கூட, காலக்கெடுவில் விளம் பரத்தின் வாயிலாக அதன் பண்டகளின் தேவையினை அதிக மாக்கி அதன் காரணமாகப் பண்டங்களைப் போட்டி நிறுவனங் களின் விலைக்கே விற்பனை செய்யும் வாய்ப்பினைப் பெற்றிருக்கு மேயானால் அது தொடர்ந்து செயலாற்றலாம். பண்டங்களின் சில்லரை விலை உற்பத்தியாளர்களாலேயே நிர்ணயிக்கப்படுமே யானால் விலையிடல் என்ற பிரச்சினைக்கே இடமில்லை.

(உ) பண்டங்களை விற்பனைக்குத் தயார்செய்தல்

பண்டங்களை விற்பனைக்குத் தயார்செய்யும்பொழுது மேலாளர்பல முடிவுகளைச் செய்யவேண்டிய நிலையில்உள்ளார். ஒரு பண்டத்தினை வாங்கி அதன் அமைப்பை மாற்றிய பிறகே விற்பனை செய்யவேண்டியிருந்தால் அப்பணியினை உற்பத்தி என்றும் அப்பணியினை மேற்கொள்ளும் நிறுவனத்தை உற்பத்தி

நிறுவனம் என்றும் கூறுகின்றோம். அதுபோலன்றி விற்பனைக்குத் தயார்செய்யும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு நிறுவனம் பண்டங்களைப் பல இடங்களிலிருந்தும் திரட்டி, திரட்டப்பட்ட பண்டங்களை அதே அமைப்பில் விற்பனை செய்யும் பணியில் ஈடுபட்டிருக்குமானால் அந் நிறுவனத்தை வியாபார நிறுவனம் அல்லது பகிர்வு நிறுவனம் என்று கூறுகிறோம். உற்பத்தி நிறுவனங்கள் முக்கியமாகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதில் ஈடுபட்டிருக்கின்றன. பகிர்வு நிறுவனங்கள் பிற நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைச் சேகரிப்பதில் முதன்மையாக ஈடுபட்டுள்ளன. பெரும் பான்மையான நிறுவனங்கள் பண்டங்களை ஒன்றுதிரட்டி அவற்றைப் பகிர்வு செய்யும் பணியிலும் ஈடுபட்டு உள்ளன.

பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பணியினை மேற்கொள்ளும் நிறுவனமும் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைப் பகிர்வு செய்யும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனமும் ஒரேவிதமான பிரச்சினைகளை எதிர்நோக்குகின்றன. இவ்விருவிதமான நிறுவனங்களும் தங்கள் அலுவலகங்களுக்கான இடத்தினையும் உருவ அளவினையும் கட்டடத் தன்மையினையும் பல்வேறு கோணங்களிலிருந்து முடிவுசெய்து உரிய முறையில் நிர்ணயித்தல் வேண்டும்.

பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனம் பண்டங்களின் தன்மை, அமைப்பு, அளவு ஆகியவற்றை முடிவுசெய்தல் அவசியமாகும். மக்களின் சுவை மாற்றத்திற்கேற்றாற்போல் பண்டகளின் தன்மைகளையும் மாற்றுதல் அவசியமாகும். பண்டங்களைப் பகிர்வுசெய்யும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் நுகர்வோர்களின் பழக்க வழக்கங்களை அறிந்து கொள்ளுதல் இன்றியமையாதது. இந் நிறுவனங்கள் பண்டங்களைச் சேகரித்தல், தரப்படுத்துதல், டப்பியில் அடைத்தல் போன்ற பணிகளை மேற்கொள்கின்றன. உற்பத்தி நிறுவனமாய் இருப்பினும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் உரிய முறையில் தீர்க்கப்படவேண்டிய பிரச்சினை அதற்குத் தேவையான கைம்முதல் தொகையினைச் சரியாக நிர்ணயித்தலாகும்.

(ஊ) பணியாளர் தேவைகளை நிர்ணயித்தல்

ஒரு நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டிலும் வளர்ச்சியிலும் நேரடியாக ஈடுபாடு கொண்டுள்ள காரணிகளில் பணியாளர்களின்

எண்ணிக்கையும் ஒன்றாகும். பண்டங்களை வாங்குதல், சேகரித்தல், விலையிடல் போன்ற பல்வேறு பணிகளைப் புரிய பணியாளர்கள் தேவைப்படுகின்றனர். எனவே, முழு இயந்திரமாக்கல் என்ற கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்பட்டாலும் பணியாளர்களை அறவே தவிர்த்தல் என்பது இயலாது, சிறு நிறுவனங்களில்—வெற்றிலை பாக்குக் கடை போன்றவை—மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பணிகள் அனைத்தையும் அதன் உரிமையாளரே புரிகின்றார். ஆனால், பெரிய நிறுவனங்கள் வேலைப் பகிர்வு முறையினைக் கடைப்பிடித்துப் பணியாளர்கள், அவர்கள் திறமைக்கும் விருப்பத்திற்கும் ஏற்றாற்போல் தனித்தனி பணியில் அமர்த்துகின்றன.

எனவே, ஒரு பெரும் நிறுவனம் தொடங்கப்படுவதற்கு முன்பு அதற்கு வேண்டிய பணியாளர்கள் போதிய அளவில் கிடைப்பார்களா என அறிந்துகொள்ளுதலும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கட்டடங்கள் கட்டுவதற்கும் நிறுவனத்தில் பணிபுரியவிருக்கும் பணியாளர்களுக்குத் தேவையான வீடுகள் கட்டுவதற்கும் போதிய நிலப் பரப்பு இருக்குமா என்பதனையும் அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

(எ) நிறுவனத்தின் உள்ளமைப்பு

நிறுவனத்தின் உள்ளமைப்பு முறையினை நிர்ணயம் செய்தலும் தொழில் தொடங்குவதில் தீர்க்கப்படவேண்டிய பிரச்சினைகளுள் ஒன்றாகும். ஒரு நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்படவேண்டுமானால், ஒவ்வொரு பணியாளரும் தமது பணியினைச் சிறந்த முறையில் செய்யவேண்டுமென்பதுடன் கூடப் பணிகள் குறித்த முடிவுகளை உரிய முறையில் உடனுக்குடன் செய்யும் வாய்ப்பினையும் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரும் தம்முடைய பொறுப்பின் எல்லையினையும் ஆணையுரிமையின் அளவினையும் அறிந்திருத்தல் அவசியமாகும்.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் சிறந்த முறையிலமைந்த பல்வேறு துறைகளைப் பெற்றிருத்தல் அதசியமாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் வெவ்வேறு நிலையில் உள்ள பணியாளர்களின் ஆணையுரிமையினை விளக்கும் வகையில் ஒரு தனிப்பட்ட விளக்கப்படம் ஒன்றனைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளர்களுடைய பொறுப்பும் ஆணையுரிமையும் சமநிலை படைத்தவையாக இருத்தல் வேண்டும். சிறு நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை அவை எதிர்நோக்கும் சிக்கல்கள் குறைவாக இருக்கின்றன என்ற காரணத்தினாலும் அவற்றின் உரிமையாளர்கள் நேரிடையாக முடிவெடுக்கும் வாய்ப்புப்

பெற்றுள்ளனர் என்ற காரணத்தினாலும் அவற்றிற்கு மேற்குறிப்பிட்டுள்ளவிளக்கப்படம்தேவையென்றஅவசியம்எழுதுவதில்லை. மேலும், அவை நிறுவன உள்ளமைப்பிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டுமென்ற அவசியம் எழுவதில்லை. சிறந்த உள்ளமைப்பின் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் திறமை கூடுதலாக்கப்படுகிறது.

(ஏ) தொழிலுக்கான முதலீட்டினை நிர்ணயித்தல்

தொழில் நிறுவனத்திற்கான மொத்த நிதித் தேவையினை நிர்ணயம் செய்தல், தொழில் தொடங்குதலில் தீர்க்கப்பட்ட வேண்டிய அடுத்த பிரச்சினையாகும். இக்கால உலகில் பணமும் தொழிலும் ஒன்றுடன் ஒன்று பின்னிப்பிணைந்து ஒன்றைவிட்டு ஒன்று பிரிக்க முடியாதவையாகிவிட்டன. பணமாற்று முறை சாதனமாகவும் பண்டங்களின் விலையை நிர்ணயிக்கும் காரணியாகவும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. பணத்தின்மூலமாகவே ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தன்னுடைய வெற்றியின் அளவைக் கணக்கிடுகிறது; தேவையான கைம்முதலை அறிந்துகொள்கிறது. ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கைம்முதல் அஃதுஎதிர்பார்க்கும் விற்பனையையும் இலாபத் தொகையினையும் பொறுத்துள்ளது. எனவே,தேவைப்படும் முதலினைக் கணக்கிடுதல் என்பது அவ்வளது எளிதான செயலன்று.

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் தேவைப்படும் முதலினைத் திரட்ட பல வழிகள் உள்ளன தனியாள் வாணிகம், கூட்டு வாணிகம் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தவரை, அவற்றிற்குத் தேவையான கைம்முதல் தொகை, அந் நிறுவனங்களின் உரிமையாளர்களாலும் அவர்களது நண்பர்களாலும் அளிக்கப்படுகிறது. கம்பெனிகளைப் பொறுத்தவரை மூலதனத்தில் பெரும்பான்மையான பகுதி பங்குகள்மூலம் வசூலிக்கப்படுகிறது, ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் முக்கியமாக மூன்று முதல்கள் தேவைப்படுகின்றன. நிலையான சொத்துகள் வாங்க நீண்டகால முதலும், கச்சாப் பொருள்களை வாங்கவும் பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் கொடுக்கவும் நடைமுறை முதலும் எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தை விரிவுபடுத்த விரிவாக்க முதலும் அம்மூன்றுவகை முதல்கள் ஆகும். மேலாளர் பல்வேறு கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்து ஒவ்வொருவகை முதலுக்கும் எவ்வளவு தொகை வேண்டும் என நிர்ணயித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

(ஐ) தொழில்நிறுவனம் ஆரம்பித்தல் வேண்டும் என முடிவு செய்த பிறகு எடுக்கப்பட வேண்டிய அடுத்த முடிவு அத்

தொழில் நிறுவனம் எவ்வகையைச் சார்ந்ததாக இருத்தல் வேண்டுமென நிர்ணயித்தலேயாகும். பொதுவாகத் தொழில் நிறுவனங்களைத் தனியாள் வாணிகம், கூட்டு வாணிகம், கம்பெனி என மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம்.

தனியாளர் வாணிகத்தினையும் கூட்டு வாணிகத்தினையும் எவ்விதச் சிரமுமின்றிச் சட்ட திட்டங்களுக்கு உட்படாது எளிய முறையில் அமைக்கலாம். ஆனால், கம்பெனி நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை பல்வேறு சட்டதிட்டங்களுக்கு உட்பட்டே அதனை அமைத்தல் இயலும். நிறுவனத்தில் உடனுக்குடன் முடிவெடுக்கவேண்டிய நிலை இருந்து நிறுவனத்தின் உருவ அளவும் மிகக் குறைவாக இருக்குமேயானால்,அத்தகைய நிறுவனம் தனியாளர் வாணிகமாக அமைதல் சாலச்சிறந்தது· தொழில் நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் முதல் சற்றுக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால், அந் நிறுவனம் கூட்டுவாணிகமாக அமைதல் சிறந்தது. அதுபோலன்றித் தொடங்கப்படவிருக்கும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான முதல் மிக அதிகமாக இருந்து, அந் நிறுவனம் நிரந்தரமாகச் செயற்படவேண்டிய சூழ்நிலையிலும் அந்நிறுவனத்தின் தொழில் அளவு நட்டவச்சத்திற்கு உட்பட்டு இருந்தும் செயற்படவிருப்பின் அந் நிறுவனம் வரையறுக்கப்பட்ட பொறுப்பினை உடைய கம்பெனியாக அமைதல் சாலச் சிறந்தது. எனவே, அரசினுடைய கொள்கை அடிப்படையிலும் தொடங்கபடவிருக்கும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான முதல்தொகையின் அடிப்படையிலும் தொழில் நிறுவனத்தின் நட்டவச்சத்தின் அடிப்படையிலும் தொடங்கப்படவிருக்கும் தொழில்நிறுவனம் எவ்வகையைச் சார்ந்ததாக இருத்தல் வேண்டுமென முடிவு செய்யலாம்.

(ஓ) திட்டமும் கட்டுப்பாடும்

ஒரு தொழில்நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட அந் நிறுவனத்திற்கான நோக்கங்களை நிர்ணயித்தலும் அந் நோக்கங்களை அடைய—நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்பட—உரிய திட்டத்தினைத் தீட்டுதலும் இன்றியமையாததாகும். ஒரு நிறுவனம் தொடர்ந்து செம்மையாகச் செயற்பட போதிய பணமும், மூலம் பொருள்களும் தேவை. இவை நிரந்தரமாகத் தங்கு தடையின்றிக் கிடைக்கத் திட்டம் தீட்டுதல் இன்றியமையாததாகும். தீட்டப்பட்ட திட்டம் செம்மையாகச் செயற்படுகிறதா என்று அறிந்து கொள்ளவும் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் முழுமையாக அடையப்படுகின்றனவா என்று அறிந்து கொள்ளவும் கட்டுப்பாடு அவசியமாகிறது.

வினாக்கள்

1. தொழில் மேலாண்மைக்குத் தேவையான நான்கு காரணிகள் யாவை?
2. மக்கள் தொழிலில் ஈடுபடுவதற்கான நோக்கங்களை விவரிக்க.
3. 'தொழில் தொடங்குவதன் நோக்கம் இலாபம் ஈட்டுவதே தவிர வேறு ஏதுமில்லை'—நுண்ணாய்வு செய்க.
4. ஒரு தொழிலில் உரிமை பெறுவதற்கான வழிமுறைகள் யாவை?
5. தொழில் தொடங்கும்போது ஏற்படும் சிக்கல்களைச் சுருக்கி வரைக.
6. ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்பார்க்கப்படும் விற்பனையை எவ்வாறு கணக்கிடலாம்?

27. ஊதிய முறைகள்

பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே யுள்ள கருத்துவேறுபாடுகளுக்குப் பல்வேறு காரணங்கள் இருப்பினும் அவற்றிற்கெல்லாம் அடிப்படையாக அமைவது பணியாளர்களின் ஊதியமேயாகும். பணியாளர்களுக்குப் போதிய ஊதியம் கொடுக்கப்படாவிடின் அவர்கள் மனக்கசப்படைகின்றனர்; பணியாண்மையருடன் ஒத்துழைக்க மறுக்கின்றனர். எனவே, இன்றைய தொழில் நிறுவனங்கள் செம்மையாகச் செயற்படத் தொழிலாளர்களுக்கு அஃதாவது, அவற்றினுடைய பணியாளர்களுக்குப் போதிய ஊதியத்தினைத் தொடர்ந்து கொடுத்தல் இன்றியமையாதது ஆகும். அவ்வாறு ஊதியம் கொடுத்தல் பணியாளர்கள் நிலைக்கு இன்றியமையாதது என்பதுடன்கூடப் பணியாண்மையினருக்கும் அவசியமானதாகும். பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை ஊதியம் பெறுவது அவர்கள் வாழ்க்கை நடத்துவதற்கு ஆதாரமாக அமைகிறது. பணியாண்மையினரைப் பொறுத்தவரை ஊதியம் அளித்தல் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து உற்பத்தியினைப் பெருக்க வழி வகுப்பதாகும்.

பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியம் பணியின் மூலமானதாகவோ பணத்தின் மூலமானதாகவோ அமையலாம். ஊதியம் பணத்தின்மூலமாகக் கொடுக்கப்பட்டால், பணியாண்மையர் ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் உள்ள ஊதியத்தினை நாட்கணக்கின் அடிப்படையிலேயோ வாரக் கணக்கின் அடிப்படையிலேயோ மாதக் கணக்கின் அடிப்படையிலேயோ நிர்ணயிக்கிறார்.

நடைமுறையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மிகுந்த கவனத்துடனும் ஊதிய முறையை நிர்ணயிக்கிறது. ஏனெனில், பொதுவாக எந்த ஓர் ஊதிய முறையும் பணியாளர்களாலும் பணியாண்மையர்களாலும் பொதுப்படையாக ஏற்றுக்கொள்ளப் படுவதில்லை. பணியாளர்கள் மிக அதிகமான அளவில் ஊதியம்

பெற விரும்புகின்றனர். பணியாண்மையினரோ மிகக் குறைந்த அளவில் ஊதியம் அளிக்க விழைகின்றனர். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் மிகவும் கவனத்துடன் ஊதிய முறையை நிர்ணயித்தல் வேண்டும்.

பணியாளர்களின் கூலியினைப் பாதிக்கும் காரணிகள்: பணியாளர்களின் கூலிகள் எம் முறையில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன? எக் காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன? என்பது குறித்துப் பல்வேறு விளக்கங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அவ் விளக்கங்களைக் கருத்தில்கொண்டு, பணியாளர்களின் கூலியினை நிர்ணயிப்பதில் கீழ்க்கண்ட காரணிகள் பங்குகொள்கின்றன எனக் குறிப்பிடலாம். அவையாவன:

1. தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் பணிபுரிய விரும்பும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் பொறுத்துக் கூலி அமைகிறது. குறைந்த பணியாளர்கள் பணிபுரியத் தேவைப்படும் நிலையில் அதிகப் பணியாளர்கள் பணிபுரிய முன்வருவார்களேயானால், பணியாண்மையினர் குறைந்த ஊதியத்தினையே கொடுக்க விரும்புவார்கள். அதுபோலின்றித் தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையைவிடப் பணிபுரிய விரும்பும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கைக் குறைவாக இருக்குமேயானால் பணியாண்மையர் கூடுதலான சம்பளத்தினை கொடுக்கவேண்டிய நிலை எழலாம்.

2. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அவர்களின் உற்பத்தித் திறனையும் பொறுத்துள்ளது. பணியாளர்கள் அதிக அளவில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வார்களேயானால் அவர்களின் சம்பளமும் அதிக அளவிலேயே இருக்கும்.

3. பணியாளர்கள் பெறும் சம்பளம் அவர்களுடைய பேரம் பேசும்சக்தியினையும் பொறுத்துள்ளது. தொழிலாளர்சங்கங்கள் மிக வலிமையுள்ளவையாக இருந்து அவற்றின் தலைவர்கள் அச் சங்கங்களின் உறுப்பினர்களின் நலனுக்காகப் போராட விழைவார்களேயானால், பணியாளர்களின் ஊதியம் மிக அதிகமாக இருக்கும். அதுபோலன்றிச் செயற்படும் தொழிலாளர் சங்கங்கள் வலுவற்றவையாய் இருப்பின் அல்லது தொழியாளர் சங்கங்களே இல்லாத நிலையில் பணியாள்களுடைய ஊதியம் மிகக் குறைவானதாகவே இருக்கும்.

4. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அவர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்தின் திறமையையும் பொறுத்துள்ளது. அஃதாவது, அந் நிறுவனம் அதிகச் சம்பளம் கொடுக்கக்கூடிய நிலையில் இருந்தால் பணியாளர்கள் அதிகச் சம்பளம் பெறுவர். இல்லையேல் பணியாளர்கள் குறைந்த சம்பளத்தையே பெறுவர்.

5. பணியாளர்கள் பெறும் சம்பளம் பணியாளர்களின் வாழ்க்கைச் செலவினையும் பொறுத்துள்ளது. பொதுவாக, விலைவாசி மிக உயர்வாக இருந்தால் பணியாளர்களின் வாழ்க்கைச் செலவும் அதிகமாகும். எனவே, நிறுவனமும் பணியாளர்களுக்கு மிக அதிகமான சம்பளம் கொடுக்கவேண்டிய அவசியம் எழும். அதுபோலன்றி வாழ்க்கைச்செலவு குறைவாக இருக்குமேயானால் பணியாளர்கள் குறைவான சம்பளத்தைக்கூடப் பெறுவார்கள்.

6. பணியாளர்களுக்கு கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அரசினுடைய சட்டதிட்டங்களையும் பொறுத்துள்ளது. பல்வேறு நாடுகளில் பல்வகையான சட்டதிட்டங்கள் இயற்றப்பட்டு வெவ்வேறு நிலையில் உள்ள பணியாளர்களுக்கும் குறைந்த அளவு கூலி நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் சம்பளம் இந்தக் குறைந்த அளவுச் சம்பளத்திற்குக் கூடுதலாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

ஊதியம் வாங்கக் கையாளப்படும் முறைகள்

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள விளக்கங்களிலிருந்து பணியாளர்களுக்குச் சம்பளம் கொடுப்பது அல்லது கூலி வழங்குவது ஒரு பெரும் பிரச்சினையாகத் திகழ்கிறது என்பதனை நன்கு உணரலாம். இப் பிரச்சினையைத் தீர்க்கும் வகையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் சிறந்த ஊதிய முறையினைக் கையாளுதல் அவசியமானதாகும். நடைமுறையில் இரண்டு அடிப்படை முறைகள் ஊதியம் வழங்க கையாளப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. நேரவீதக் கூலிமுறை.
2. வேலைவீதக் கூலிமுறை அல்லது பணிவீதக் கூலிமுறை.

1. நேரவீதக் கூலிமுறை

இம்முறை எளிதானதும் மிகப் பழமையானதும் ஆகும். இம் முறையினை நாள்வீதக் கூலிமுறை என்றும் கூறுவர். ஏனெனில், இம்முறையினைக் கடைபிடித்துப் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியாளர்களுக்குத் தினமும் கூலி கொடுத்து வந்ததேயாகும். இம்முறையில் பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்கு நேர அடிப்படையில் கூலியினை நிர்ணயம்

செய்கின்றனர். எனவே, இம்முறையில் பணியாண்மையர் பணியாளர்களுடைய நேரத்தினை விலை கொடுத்து வாங்குகின்றனர்எனக் கூறினால் கூட அது தவறாகாது. இம்முறையினைக் கடைபிடிக்கும் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் ஒரு துறையைச் சார்ந்த எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒரே நிலையான கூலியைப் பெறுகின்றனர். அவர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவிற்கும் அவர்கள் பெறுகின்ற ஊதியத்திற்கும் எவ்விதத் தொடர்ப்பும் இருப்பதில்லை. எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை ஒவ்வொரு பணியாளுக்கும் சம்பளமாகக் கொடுக்கப்படுவது குறித்து உத்தரவாதம் அளிக்கப்படுகிறது.

இம் முறையில் திறமையான பணியாளுக்கும் திறமையற்ற பணியாளுக்கும் கூலி அல்லது சம்பளம் பொறுத்த மட்டில் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லை. திறமையான பணியாளர் விரைவில் பதவிஉயர்வு பெறுவதன்மூலம் ஈடு செய்யப்படலாம். அதுபோன்ற திறமையற்ற பணியாளர் தகுந்த எச்சரிக்கைக்குப் பிறகு பதவியிலிருந்து விலக்கப்படலாம். இம்முறையில் ஒரு பணியாளருக்குக் கொடுக்கப்படும் கூலி நாள் ஒன்றுக்கு ரூபா ஐந்து எனக் கொள்வோமேயானால் அவர் பணிபுரிந்த மொத்த இருபது நாள்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் கூலி $5 \times 20 =$ ரூபா 100. எனவே, மொத்தக் கூலி = நேரம் $\times$ கூலி வீதம்.

இம் முறை கையாளப்படுவதன்மூலம் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

1. இம் முறை மூலம் பணியாளர்களுக்கான கூலி முறையை கணக்கிடுவது மிக எளிதானது ஆகும். ஒரு பணியாளனுடைய மொத்தக் கூலியினைக் கணக்கிட அப் பணியாளர் பணிபுரிந்த மொத்த மணிகள் அல்லது நாள்களையும் அப் பணியாளனுடைய கூலிவீதத்தையும் பெருக்கினால் அப் பணியாளுக்குக் கொடுக்க வேண்டிய சம்பளத்தினைக் கணக்கிடலாம்.

2. இம்முறையில் பணியாளர்கள் பணியினை எவ்வித அவசரமும் இன்றிப் புரியலாம். ஆதலின், பணித்தன்மை சிறப்பாக அமைய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

3. இம் முறை கையாளப்படும்போது இயந்திர சாதனங்கள் தவறான முறையில் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை. அஃதாவது, பணியாளர்கள் இயந்திர சாதனங்களை மிகக் கவனத்துடன் கையாளுகின்றனர்.

4 இம் முறையில் பணியாளர்கள் ஒரே நிலையிலான வருமானத்தைப் பெறுகின்றனர். எனவே, அவர்கள் தங்கள் வருவாய்க்கு ஏற்ற வகையில் பல்வேறு வகையான செலவுகளுக்குச் சிறப்பான முறையில் பணம் ஒதுக்கீடு செய்ய முடிகிறது. இம் முறை பணித் தன்மைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டிய சித்திரவேலை, சிற்பவேலை போன்றவற்றில் மிகச் சிறப்பாகக் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்.

5 இம் முறை பணிவசதிகள் நிலைப்படுத்தப்படாத நிறுவனங்களில் சிறப்பாகக் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்.

6. பணியாளர்களின் பணி அளவினைக் கணக்கிட வாய்ப்பில்லாத நிறுவனங்கள் இம் முறையினையே கையாளுதல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, மேற்பார்வைப் பணியினைப் புரியும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு இம் முறையின் அடிப்படையில்தான் ஊதியம் வழங்கமுடியும்.

7. இம் முறையின் அடிப்படையில் ஊதியம் வழங்கப்படும்போது எல்லாப் பணியாளர்களும் ஏறத்தாழ ஒரே அளவான கூலியினைப் பெறுவார்கள் ஆதலின், பணியாளர்களுக்கிடையே கசப்புணர்ச்சி ஏற்பட வாய்ப்பில்லை.

8. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது தாற்காலிமாக உடல் நலமற்று இருக்கும் பணியாளர்களின் வருவாய் பாதிக்கப்படுவதில்லை. அஃதாவது, உடல் நலமற்று இருக்கும் காரணத்தினால் நிறுவனத்திற்கு வந்திருந்தும் உரிய முறையில் பணிபுரியாவிட்டால் நேர அடிப்படையில் அவருக்குக் கொடுக்கப்படும் அதே சம்பளத்தினை அப் பணியாளர் இந்த நிலையிலும் பெற வாய்ப்புள்ளது.

9. இம் முறை கையாளப்படும்போது உடல்நலனைப் பாதிக்கும் வகையிலும் ஆபத்துக்கு வழிவகுக்கும் முறையிலும் இயந்திர சாதனங்களைப் பாதிக்கும் வகையிலும் இயந்திர சாதனங்கள் அளவுக்குமீறிய வேகத்தில் இயக்கப்படுவதில்லை.

10 பணியாளர்களுக்கிடையே கருத்துவேற்றுமையை ஏற்படுத்துவதில்லை என்ற அடிப்படையில்இம் முறை, தொழிலாளர் சங்கங்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றது.

11. இம் முறை கையாளப்படும்போது நிர்வாகப் பொறுப்பும் நிர்வாகச் செலவும் ஓரளவு குறைகிறது எனக்கூறப்படுகிறது.

இம் முறையில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. இம் முறை பணியாளர்களைத் திறமையுடன் பணி புரிய ஊக்குவிப்பதில்லை.

2. இம் முறை கையாளப்படும் நிறுவனங்களில் பணி புரியும் திறமையற்ற, பணியாளர்களும் திறமைமிக்க பணியாளர்களும் ஒரே அளவுச் சம்பளத்தினைப் பெறுகின்றனர். எனவே, திறமை மிக்க பணியாளர்கள் தங்கள் முழுத் திறமையையும் பயன்படுத்துவதில்லை.

3. இம் முறை திறமையின்மைக்கு ஆதரவு அளிக்கிறது.

4. இம் முறை கையாளப்படும்போது பண்டங்களின் மீதான உற்பத்திச் செலவினைச் சரியாகக் கணக்கிடுதல் மிகக் கடினம் ஆகும்.

5. இம் முறை கையாளப்படும் போது பணியாளர்கள் சரிவரப் பணிபுரிகின்றார்களா என்பதனை மேற்பார்வையிட மேற்பார்வையாளர்களை நியமித்தல் வேண்டும். எனவே, மேற்பார்வைச் செலவு கூடுதலாகிறது.

6. இம் முறையில் பணியாளர்களுடைய உற்பத்தி, தனித் தனியாகக் கணக்கிடப்படுவதில்லை. எனவே, பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுக்க வேண்டிய நிலையில் திறமை மிக்க பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது என்பது மிகச் சிக்கலானது ஆகும்.

7. குறைந்த அளவே பணி உள்ள நிலையில் பணியாளர்கள் அதே பணியில் நீண்ட நாள்களுக்குத் தொடர்ந்து இருக்கும் முகத்தான் பணியினை மிகத் தாமதமாகப் புரிய வாய்ப்பு இருக்கிறது.

8. இம் முறை கையாளப்படும் நிறுவனத்தில், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் விருப்பமில்லாத, அப் பணிக்குப் பொருத்தமற்ற ஒரு பணியாளர் அதே பணியில் தொடர்ந்து இருக்கக் கூடும்.

திருத்தப்பட்ட நேரவீதக் கூலிமுறை

நேரவீதக் கூலிமுறையிலேயே ஒரு சில மாற்றங்கள் செய்து வெவ்வேறு முறைகளைக் கையாள வாய்ப்பு இருக்கிறது. 'உயர்கூலி நிலைகளில் நேரவீதக் கூலிமுறை' அவற்றுள் ஒன்றாகும். இம் முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு ஒரே அளவுக்கூலியினையே நேர அளவுக்

கூலியாகக் கொடுப்பதற்குப் பதிலாக இரண்டு மூன்று கூலி வீதத்தினைக் கடைப்பிடிக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் ஒரு குறிப்பிட்டுள்ள வரையளவு எண்ணிக்கைக்குக் குறைவாக உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்குக் குறைந்த நேரவீதக் கூலியினையும் வரையளவிற்கு அதிகமாக உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்குச் சற்றுக் கூடுதலான நேரவீதக் கூலியினையும் நிர்ணயித்து ஊதியம் வழங்கலாம்.

வேலைவீதக் கூலிமுறை

இம் முறையும் பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் கையாளப் படும் ஒரு சிறந்த முறையாகும். இம் முறையில் பணியாளர் கள் பணிபுரியும் நேரத்தின் அடிப்படையில் கூலி நிர்ணயிப்ப தில்லை. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் கூலி அல்லது சம்பளம் அவர்கள் பணிபுரியும் பணி அளவினைப் பொறுத்தே அமைகிறது. இம் முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவின் பணிக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை கூலியாக நிர்ணயிக்கப் படுகிறது. எனவே, ஒரு பணியாளர் ஈட்டும் மொத்தக் கூலி அவர் புரியும் மொத்தப் பணியினைப் பொறுத்தே அமையும். எடுத்துக்காட்டாக, இம் முறையில் உற்பத்தி செய்யும் ஒவ்வொரு பண்டத்திற்கும் கூலி ரூபா இரண்டு என்று நிர்ண யிக்கப்பட்டிருந்தது. ஒரு பணியாளர் ஆறு அலகுகள் பண்டங் களை உற்பத்தி செய்வாரேயானால் அவர் பெறும் மொத்தச் சம்பளம் $= 6 \times 2 =$ ரூபா 12 ஆகும்.

இம் முறை ஆரம்பக் காலத்தில் அவ்வளவு சிறந்த முறை யில் தொழில் நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்க முடியவில்லை. ஆனால், இம் முறையின்மூலம் உற்பத்தியினைப் பெருக்க முடிகிறது என்ற காரணத்தினால் தொழில்நிறுவனங்களில் பல இக் காலத்தில் இம்முறையினைக் கடைப்பிடிக்கின்றன.

இம் முறையில் மொத்தச் சம்பளத்தைக் கணக்கிடுவது மிக எளிதானது ஆகும். ஆனால, பணி அளவிற்குக் கூலிவீதத்தை நிர்ணயிப்பது அஃதாவது, ஒவ்வோர் அலகு பண்டத்திற்கும் எவ்வளவு கூலி என நிர்ணயிப்பது எளிதானது அன்று. இம் முறையில் மொததச் சம்பளத்தைக் கணக்கிடக் கீழ்க்கண்ட விதிமுறை கையாளப்படுகின்றது.

உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் எண்ணிக்கை வேலை வீதக்கூலி

இம்முறை கடைப்பிடிக்கப்படுவதன் நோகக்ம், பணியாளர் களுக்குப் பணி புரிவதற்காகக் கூலி கொடுக்கப்படுகின்றதே

தவிர நிறுவனத்தின் பொழுதைக் கழிப்பதற்காகக் கூலி கொடுக்கப்படுவதில்லை என்பதாகும். இம் முறை கடைபிடிக்கப்படும் நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு பணியாளும் தனது திறமைக்கு ஏற்பக் கூலியினைப் பெறுகிறார். உற்பத்திப் பெருகப் பெருக கூலியும் பெருகுகிறது. உற்பத்தி குறையக் குறைய கூலியும் குறைகிறது.

இம் முறையினால் உண்டாகும் நன்மைகள்

1. அதிகம் உற்பத்தி செய்தால் அதிக கூலி கிடைக்கும் என்ற நோக்கத்தில் பணியாளர்கள் திறமையுடன் உழைக்க ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.

2. பணியாளர்கள் இம் முறையில் தங்கள் ஊதியத்தினை அதிகமாக்கிக்கொள்ள வாய்ப்பு இருக்கிறது.

3. பணியாளர்களுடைய பணித்திறமை முன்னேற்றமடைகிறது.

4. உற்பத்திக் காரணிகளின் உற்பத்தித்திறன் முழுவதும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

5. இம் முறையில்திறமைமிக்க பணியாளர்கள் திறமைகுறைவான பணியாளர்களினின்றும் பிரிக்கப்படுகின்றனர்.

6. இம் முறையினால் உற்பத்தி பெருகுகிறது. எனவே, ஒவ்வோர் அலகு பண்டத்திற்கும் செய்யப்படும் பொதுச் செலவுகள் குறைக்கப்படுகின்றன.

7. நேரவீதக் கூலிமுறையைப் போலன்றி இம் முறையில் மேற்பார்வைச் செலவுகள் அவ்வளவாக அதிகமாவதில்லை.

8. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது ஒவ்வோர் அலகுக்கும் செலவிடப்படும் உற்பத்திச் செலவினை உற்பத்தியாளர்கள் எளிதில் கணக்கிட்டுவிடலாம்.

9. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது பொதுவாக உற்பத்திச் செலவு குறைகிறது என்ற காரணத்தினால் பண்டங்களின் விலை குறைந்து நுகர்வோர்கள் பயனடைய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

10. இம் முறை கடைபிடிக்கப்படும்போது பணியாளர்கள் விரும்பித் தங்கள் உற்பத்தித் திறனை முழுமையாகப் பயன்படுத்துகிறார்கள்.

11. இம் முறையினால் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் முறையும் முன்னேற்றப்படலாம்.

12. பணியாளர்கள் தங்களுக்கு விருப்பமான, திறமைக் கேற்ற பணிகளில் அமர்த்தப்படுவர்.

வேலைவீதக் கூலிமுறையில் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நன்மை கள் இருப்பினும் அம் முறையில் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளும் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

1. நேரவீதக் கூலிமுறையினை ஒப்பிடும்போது வேலை வீதக் கூலிமுறை சற்றுச் சிக்கல் நிறைந்ததாகும். வேலைக் குரிய கூலியினை நிர்ணயித்தலே பெரும் பிரச்சினையாக அமை கிறது. திறமைமிக்க பணியாள்களைக்கொண்ட ஒரு நிறுவனத் தில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாளர்களும் கூடுதலான தொகையை ஈட்டுவார்களேயானால் அந் நிறுவனத்தின் பணி யாண்மையர் உண்மை நிலையைப் புரிந்துகொள்ளாது வேலை சம்பள வீதத்தினைக் குறைக்க முயலாம்.

2. இம் முறையில் அதிகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய் வதன் மூலம் அதிகக் கூலியைப் பெறப் பணியாளர்கள் முயல் வார்கள். ஆதலின், இம் முறை கையாளப்படும் நிறுவனங் களால் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் தரக்குறைவாக இருக்கக்கூடும்.

8. பணியாளர்களுடைய வருவாய் நிலையாக இருப்ப தில்லை. ஆதலின், அவர்கள் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மனக் கசப்பும் ஏமாற்றமும் அடைய வாய்ப்பு இருக்கின்றது.

4. அதிக வருவாய் ஈட்டும் நோக்கத்துடன் பணியாளர்கள் அளவுக்கு மீறிய நிலையில் தங்களை வருத்தி உழைப்பதுடன் கூட இயந்திர சாதனங்களையும் அளவுக்கு மீறிய வேகத்தில் இயக்கக்கூடும். எனவே, பணியாளர்களின் உடல்நலம் பாதிக் கப்படுகிறது. இயந்திர சாதனங்களும் விரைவில் தேய்ந்து விடுகின்றன.

5. தங்கள் திறமைக்கு ஏற்றவாறு பல பணியாளர்களும் பல்வேறு தொகையினை ஊதியமாகப் பெறுவார்களேயாதலின் இம் முறை கையாளப்படும் நிறுவனங்களில் பணியாளர்களுக் கிடையே மனக்கசப்பும் வெறுப்பும் ஏற்பட வாய்ப்பு இருக் கிறது. எனவே, தொழிலாளர் சங்கங்கள் இம் முறையை ஆதரிப்பதில்லை.

6. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் சுசப் புணர்ச்சி ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது, பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் வேலைவீதக் கூலியினை நிர்ணயிக்கப்படுவதே சிரமமானது ஆகும். மேலும், பணியாண்மையருடைய கட்டுப்பாட்டுக்கு மீறிய நிலையில் தொழில் நிறுவனம் சிறிது காலம் மூடவேண்டிய நிலை எழும்போது பணியாளர்கள் எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றனர்.

7. வேலை அளவினைக் கணக்கிட முடியாத அல்லது அளவிட முடியாத நிறுவனங்களில் இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்க முடியாது.

8. இம் முறைமூலம் மொத்தக் கூலியினைக் கணக்கிடுவது சற்றுச் சிக்கல் நிறைந்தது ஆகும்.

நடைமுறையில் வேலை வீதக் கூலிமுறை கடைப்பிடிக்கப் படும்போது பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் பணிபுரியும் வேலை அளவின் அடிப்படையிலேயே கூலிகள் கொடுக்கப்பட்டாலும் இம் முறையிலும் பணியாண்மையர் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் இருந்து ஒரு குறைந்த அளவு வேலையினை எதிர்பார்க் கின்றனர். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளருடைய மொத்த வேலை அந்தக் குறைந்த அளவைவிட மேலும் குறைவாக இருக்குமே யானால், அதனால் அப் பணியாண்மையரின் பொதுச்செலவு கூடுமாதலின், அப் பணியாளர் தகுந்த முறையில் எச்சரிக்கப் படுகிறார். அந்த எச்சரிக்கைக்குப் பிறகும் அவர் தம்மைத் திருத்திக்கொள்ள முற்படாவிடில் அந்தப் பணியாளர் தம் பணியை இழக்க நேரிடலாம். எனவே, வேலைவீதக் கூலி முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் போதும் பணியாண்மையர் ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட பணியாளரிடம் இருந்தும் ஒரு குறைந்த அளவுப்பணியினை எதிர்பார்க்க வேண்டியுள்ளது.

வேலைவீதக் கூலிமுறை கீழ்க்கண்ட சந்தர்ப்பங்களில் செம்மையாகக் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்.

1. பணிநிலை நிலையாக்கப்பட்ட நிறுவனங்களில்.

2. உற்பத்தியினைத் திடீரென்று பெருக்கவேண்டிய அவசியம் எழும்போது.

3. தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் உற்பத்தியைக் கணக்கிட வாய்ப்பு இருக்கும்போது

நிலுவை அல்லது கடன் முறை (Balance or debt method)

இம் முறையில் நேரவீதக் கோட்பாடுகளும் வேலைவீதக் கோட்பாடுகளும் கலந்து கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன. ஆனால், நிரந்தரமாக வேலைவீதக் கோட்பாட்டுக் கொள்கைகளே கடைப்பிடிக்கப்படும் இம் முறையில், வேலைவீதக் கூலியும் நேரவீதக் கூலியும் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு தினமும் ஒவ்வொரு பணியாளருடைய மொத்தக் கூலி வேலைவீதக் கூலி முறையின்படியும், நேரவீதக் கூலிமுறையின்படியும் கணக்கிடப்படுகிறது. வேலைவீதக் கூலி முறைப்படி கணக்கிடப்பட்ட மொத்தக் கூலி, நேரவீதக் கூலியினைவிடக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால் அக்குறிப்பிட்ட பணியாளர் ஈட்டிய மொத்தக் கூலி அப்படியே கொடுக்கப்படும். ஆனால், ஒரு குறிப்பிட்ட நாளன்று வேலை நேர வீதக் கூலிப்படி ஒரு பணியாளர் ஈட்டிய மொத்தக் கூலி நேர வீதக் கூலியைவிடக் குறைவாக இருக்குமேயானால் அவை இரண்டுக்கும் உள்ள வேறுபாட்டுத் தொகையினை, அப் பணியாளர் அதிகக் கூலி பெறும்போது ஈடுசெய்ய வேண்டும் என்ற நிபந்தனையுடன் அவருக்கு நேர வீத முறைப்படியே கூலி கொடுக்கப்படும்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு பணியாளரின் தினக்கூலி ரூபா பத்து என்றும் அவர் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்கள் ஒவ்வொன்றிற்கும் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்கள் ஒவ்வொன்றிற்கும் உற்பத்திக் கூலி ரூபா ஒன்று என்றும் கொள்வோம். இந்நிலையில் ஒரு பணியாளர் முதல் நாள் அன்று பதினொரு பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்தால் அவருக்கு ரூபா பதினொன்று கூலியாகக் கொடுக்கப்படும் மற்றொரு தினத்தன்று அப் பணியாளர் எட்டுப் பண்டங்களை மட்டுமே உற்பத்தி செய்தால் அப்பணியாளருக்கு நேரவீதக் கூலியின் அடிப்படையில் ரூபா பத்து வழங்கப்படும். ஆனால், கூடுதலாகக் கொடுக்கப்பட்ட ரூபா இரண்டை அப் பணியாளர் அதிகக் கூலி ஈட்டும் நிலையில் பணியாண்மையருக்கு ஈடு செய்தல் வேண்டும்.

இம் முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் ஒரு நிறுவனம் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் கீழ்க்கண்ட விவரங்களைக் கொண்ட தனித்தனிப் பதிவேடு வைத்துள்ளது.

நாள்கள்	வேலைவீதக் கூலி முறையில் மொத்தக் கூலி ரூபா	நேரவீதக் கூலி முறையில் மொத்தக் கூலி ரூபா	கூடுதலாகக் கொடுக்கப்பட்ட தொகை ரூபா	திரும்பப் பெறப்பட்ட தொகை ரூபா	கொடுக்கப்பட வேண்டிய கூலி ரூபா
முதல் நாள்	10	10	—	—	10
இரண்டு	12	10	—	—	12
மூன்று	7	10	3	—	10
நான்கு	11	10	—	1	10
ஐந்து	12	10	—	2	10
ஆறு	14	10	—	—	14

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள முறையில் பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள் என்பதுடன்கூடத் தாற்காலிகமாக உடல் நலம் குன்றியுள்ள பணியாளர்களின் ஊதியம் பாதிக்கப்படுவதில்லை.

ஊக்குவிப்பு முறைகள்

முன்பு விளக்கியது போன்று நேரவீதக் கூலிமுறை, வேலை வீதக் கூலிமுறை ஆகியவை இரண்டும் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் பெற்றுள்ளன. நேரவீதக் கூலிமுறையில் பணியாளர்களின் உற்பத்தி மாற்றத்தினால் ஏற்படும் நன்மைகள், தீமைகள் ஆகியவற்றைப் பணியாண்மையரே ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டியுள்ளனர். அதற்கு எதிர்மாறாக வேலைவீதக் கூலி முறையில் உற்பத்திப் பெருக்கம் அல்லது உற்பத்திக் குறைவினால் ஏற்பட்ட இலாபநட்டங்களைப் பணியாளர்களே ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டியுள்ளனர். எனவே, இரு முறைகளிலும் குறைபாடுகள் உள்ளதை அறியலாம். பணியாளர்களை ஊக்குவித்து அதிக அளவில் உற்பத்தி செய்யத் தூண்டி அதன் வாயிலாக அவர்கள் அதிக அளவு ஊதியம் ஈட்ட வழிவகுக்கும் முகத்தான் வேண்டி வேலைவீத ஊதியமுறையின் கொள்கைகள் சிலவற்றையும் நேரவீத ஊதியமுறையின் கொள்கைகள் சிலவற்றையும் கலந்து பல ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன. அம் முறைகளுள் சில, பணியாளர்களுக்கு அவர்களின் ஊதியத்திற்கு மேலும் அவர்களின் உற்பத்திக்கு ஏற்றவாறு மிகை ஊதியம் வழங்குகின்றன.

சிறந்த ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறையின் சிறப்புத் தன்மைகள்

ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறை உரிய பயனை அளிக்கவேண்டுமேயானால், அது சில சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவற்றுள் மிக முக்கியமானவை பின்வருவன :

அ. கையாளப்படும் முறை எளிமையானதாகவும் எல்லோராலும் புரிந்துகொள்ளக் கூடியதாகவும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

ஆ. உழைப்பு உயர்வுக்கும் ஊதிய உயர்வுக்கும் நேரடித் தொடர்பு அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

இ. கையாளப்படும் முறை பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் நன்மை பயக்கும் வகையில் இருக்க வேண்டும். ஒரு சாராருக்கு மட்டும் நன்மை பயக்கும் வகையில் அமைந்திருப்பின் மற்றொரு சாரார் அதை ஏற்றுக்கொள்ளத் தயங்கக்கூடும்.

ஈ. ஊக்குவிப்பு முறைகள் செம்மையாகச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமேயானால், திறமை மிக்க பணியாளர்கள் சராசரிப் பணியாளர்களினின்றும் பிரித்துக்காட்டப்பட வேண்டும். அஃதாவது, சராசரிப் பணியாளர்களின் பணி அளவை— வரையளவுப் பணியை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

உ. பணியாளர்களின் நலனைப் பாதுகாக்கும் வகையில் ஒரு குறிப்பிட்ட குறைந்த அளவு ஊதியம் உத்தரவாத ஊதியமாக எந்த நிலையிலும் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

ஊ. கடைப்பிடிக்கப்படும் ஊக்குவிப்பு முறை நிலையானதாகவும் நிரந்தரமானதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்; ஊதிய முறையை மாற்றுதல் கூடாது.

எ. கடைப்பிடிக்கப்படும் ஊக்குவிப்பு முறை எல்லாப் பணிகளுக்கும் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் பொருந்தும் வகையில் கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும்.

ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகளில் முக்கியமானவற்றைக் கீழ்க்காணும் வகையில் விளக்கலாம்.

கால்சித் திட்டம் (Halsey Plan)

இத்திட்டம் அமெரிக்க நாட்டைச் சார்ந்த கால்சி என்பவரால் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. எனவே, அஃது அவரது பெயராலேயே அழைக்கப்படுகிறது. இத் திட்டத்தை ஊக்குவிப்பு

ஊதிய முறையின் முதலாவது திட்டம் எனக் கூறலாம். இத் திட்டத்தின் முக்கியச் சிறப்புத் தன்மைகள் கீழ்வருவனவாகும்:

(அ) ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் ஒரு குறைந்தஅளவுக் கூலி நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

(ஆ) ஒவ்வொரு பணியையும் முடிப்பதற்கான நேரம் நிறுவனத்தின் பழைய பதிவேட்டின் அடிப்படையிலேயோ, காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு அடிப்படையிலேயோ நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

(இ) பணியை நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்தில் முடிக்கத் தவறிய பணியாளர்களுக்கு நேரவீதக் கூலிமுறையிலே கூலி வழங்கப்படுகிறது.

(ஈ) திறமைமிக்க பணியாளர் அளிக்கப்பட்ட பணியைக் குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள்ளாகவே முடித்து, ஒதுக்கப்பட்ட நேரத்தில் ஒரு பகுதியை மிச்சப்படுத்தினால் மிச்சப்படுத்தப் பட்டநேரத்தில் ஒரு பகுதிக்கான ஊதியம் (பணி முடிப்பதற் கான நேரம் நிறுவனத்தில் பழைய பதிவேட்டின் அடிப்படை யில் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருந்தால் மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரத்தில் $33\frac{1}{3}$ விழுக்காட்டுப் பகுதியும் அத்தகைய நேரம் அசைவுச் சீராய்வு, காலச் சீராய்வு முறையில் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருந்தால் மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரத்தில் 50 விழுக்காடும்) அப் பணி யாளர்களுக்கு மிகை ஊதியமாக வழங்கப்படும்.

(உ) இத் திட்டத்தைப் பணியாளர் ஏற்றுக்கொள்வது அல்லது, ஏற்றுக்கொள்ளாதது அவருடைய விருப்பத்தைப் பொறுத்தது ஆகும். அஃதாவது, பணியாளர்கள் இத் திட்டத்தை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டுமென்ற கட்டாயமில்லை.

எடுத்துக்காட்டு 1

கால்சித் திட்டடத்தைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டு மூலம் விளக்கலாம். ஒரு பணிக்கான நேரம் அசைவுச் சீராய்வு, காலச் சீராய்வு அடிப்படையில் இருபது மணி நேரங்கள் எனக் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு மணிக்கான நேரவீதக் கூலி ரூபா இரண்டு என மதிப்பிடப் பட்டுள்ளது. ஒரு திறமை மிக்க பணியாளர் அப் பணியை 16 மணி நேரத்தில் முடித்துவிடுவாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் ஊதியம் $16 \times 2 = 32$ (எடுத்துக்கொண்ட நேரம் × நேரவீதக் கூலி). அவருக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் $= 4 \times \frac{50}{100} \times 2$ ரூபா 4. சேமிக்கப்பட்டநேரம் × மிகை ஊதியப் பகுதி × நேர வீதக்கூலி. எனவே, அப்பணியாளர்

ஈட்டும் மொத்த ஊதியம் $32+4=36$. அவர் பணிபுரிந்த நேரம் 16 மணிகள். நேரவீதக் கூலி $=\frac{36}{16}$ = ரூபா 2 காசு 25.

எடுத்துக்காட்டு 2 :

மேற்குறிப்பிட்ட நிலையில் மற்றொரு பணியாளர் அதே பணியை 8 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் ஊதியம் $8\times 2=16$. மிகை.

ஊதியம் $=12\times\frac{50}{100}\times 2$ = ரூபா 12. அவருக்குக் கிடைக்கும் மொத்த ஊதியம் ரூபா $16+12$ = ரூபா 28. அவர் பணி புரிந்த நேரங்கள் 8 மணி. அவருடைய ஊதியம் மணிக்கு

$=\frac{28}{8}$ = ரூபா 3 காசு 50.

எனவே, இம் முறையில் பணித்திறமை அதிகரிக்க அதிகரிக்கக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் அதிகரித்துக்கொண்டே செல்கிறது.

இத் திட்டத்தால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. திறமைமிக்க பணியாளர்கள், தங்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட பணியை விரைவில் முடித்து அதிக நேரத்தை மிச்சப்படுத்தி அதிக மிகை ஊதியம் ஈட்ட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

2. பணியை முடிக்கச் சற்று அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் பணியாளர்களின் ஊதியம் பாதிக்கப்படுவதில்லை. ஏனெனில், அப்படிப்பட்ட பணியாளர்கள் நேரவீதக் கூலி அடிப்படையில் உத்தரவாதக் கூலியைப் பெறுகின்றனர்.

3. பணியாளர் சேமிக்கும் நேரத்தினால் ஏற்படும் பயனைப் பணியாளரும் பணியாண்மையரும் பகிர்ந்துகொள்ளுவது நியாயமானதே.

4. இம்முறை எவ்விதக் கட்டுப்பாடும் இன்றி எளிய முறையில் செயற்படுத்தப்படலாம்.

5. இம் முறையின் வாயிலாகப் பணியாளர் ஒவ்வொருவரையும் தகுந்த பணியில் அமர்த்த முடியும்.

6. ஒரு பணியில் மிச்சம் செய்யப்பட்ட நேரம் மற்றொரு பணியை முடிப்பதற்கு அதிகமாக எடுத்துக்கொண்ட நேரத்திற்காக ஈடு செய்யப்படுவதில்லை.

இத் திட்டத்தில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. இம் முறையில் கூறப்படும் முதலாவது குறைபாடு பணியாளர் மிச்சப்படுத்திய முழு நேரமும் அவருக்கு மிகை ஊதியமாக வழங்கப்படுவதில்லை என்பதாகும்.

இக் குறைபாடு பொருளற்றது. ஏனெனில், ஒரு பணியாளர் பணியை விரைவில் முடிப்பதற்கு அவரது திறமை மட்டும் காரணமாக அமையாது. அவருக்கு அளிக்கப்படும் பணிவசதியும் காரணமாக அமையும். எனவே, மிச்சப்படுத்தப் பட்ட நேரத்தைப் பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் பகிர்ந்துகொள்ளுவதே பொருத்தமாகும்.

2. நிர்ணயிக்கப்படும் பணிநேரம் முன்னறிவு அல்லது பழைய பதிவேட்டின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்குமே யானால், அஃது அவ்வளவு சரியானதாய் இருக்கும் என்று ஏற்றுக் கொள்ளுவதற்கில்லை.

3. பணியாளர்கள் பணியை விரைவில் முடிக்க முடிக்க அவர்களுக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியமும் அதிகரித்துக் கொண்டே வருகிறது. எனவே, அதிக மிகை ஊதியம்பெறும் நோக்கத்துடன் பணியாளர்கள் தங்கள் உடல் நலனையும் பாராது மிக வேகமாகப் பணிபுரியக்கூடும். மேலும், இயந்திர சாதனங்களை அளவிற்கு மீறிய வேகத்தில் இயக்கக்கூடும். இவற்றின் காரணமாகப் பணியாளர்களுக்குப் பாதுகாப்புக் குறைகிறது.

4. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப் பணிச் சூழ்நிலை ஒரு நிலைப் படுத்தப்பட வேண்டும். பெரும்பாலான நிறுவனங் கள் இதைச் செய்யத் தவறிவிடுகின்றன.

5. ஒரு பணியில் கிடைக்கும் மிகைஊதியம், அதே பணி யாளர் வேறொரு பணியில் அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் போது ஈடு செய்யப்படுவதில்லை. ஆதலின், ஒரே பணியாளர் ஒருசில வேளைகளில் மிக வேகமாகவும் வேறு சில வேளை களில் மிக மெதுவாகவும் பணிபுரியக்கூடும்.

6. எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒரே விதமான தொகையை ஊதியமாகப் பெறுவதில்லையாதலின், அவர்களுக்கிடையே மனக் கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

7. பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை நிர்ணயிக்கப் பட்ட நேரத்திற்கு முன்னதாக முடித்துவிட்டால் எஞ்சிய நேரத்தில் நிறுவனத்தில் பணிபுரிவதா? வேண்டாவா என்பது குறித்து அவர்களே முடிவு செய்ய வேண்டியிருப்பதால் பணி

யாண்மையருக்கு நிர்வாகத்தில் சில சிக்கல்கள் எழ வாய்ப்பு இருக்கிறது.

ரோவன் திட்டம்
(Rowan's Plan)

இத் திட்டமும் கால்சித் திட்டத்தைப் போன்றதே ஆகும். இத் திட்டம் ஸ்காட்லாந்தைச் சார்ந்த ஜேம்ஸ் ரோவன் என்பவரால் 1901 ஆம் ஆண்டு உருவாக்கப்பட்டது. கால்சித் திட்டத்தைப் போன்று இத் திட்டத்திலும் நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறை மாற்றப்பட வேண்டியதில்லை. கால்சித் திட்டத்தைப் போன்றே இத்திட்டத்தின் முக்கிய நோக்கமும் திறமைமிக்க பணியாளர்களுக்கு மிகைஊதியம் கொடுப்பதன்மூலம் அவர்களை ஊக்குவிப்பதே ஆகும். இத்திட்டத்தின் முக்கியத் தன்மைகளாவன :

1. பணிக்கான நேரம் முன்னறிவின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

2. பணியாளர்களுக்கான நேரவீதக் கூலி நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. பொதுவாகப் பணியாளர்கள் நேரவீதக் கூலி அடிப்படையில் ஊதியம் பெறுகின்றனர்.

3. திறமைமிக்க பணியாளர் அளிக்கப்பட்ட பணியை நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்திற்கு முன்னரே முடிப்பாரேயானால் அவ்வாறு மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரத்தின் ஒரு பகுதி மிகை ஊதியமாக அப் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும்.

கால்சித் திட்டத்திற்கும் ரோவன் திட்டத்திற்கும் உள்ள முக்கிய வேறுபாடு, இரண்டு முறையிலும் கொடுக்கப்படும் மிகை ஊதியத்தைப் பொறுத்தே அமைந்துள்ளது. இத் திட்டத்தில்கொடுக்கப்படும் மிகைஊதியம் மிச்சம் பிடித்த நேரம், நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்தில் எத்தனை நூற்று வீதம் ஆகிறது என்று கணக்கிடப்படுகிறது. அந்நூற்று வீதப்படி மிகை ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது.

சுருங்கக்கூறின், பணியை முடிப்பதற்கு எடுத்துக்கொண்ட நேரத்திற்கும் பணியை முடிப்பதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்திற்கும் இடையே உள்ள வீதப்படி மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரம் கணக்கிடப்பட்டு அந் நேரத்திற்கான கூலி மிகைஊதியமாக

வழங்கப்படும். மிகை ஊதியத்தைக் கீழ்க்குறிப்பிட்ட வகையிலும் கணக்கிடலாம்.

$$\text{மிகை ஊதியம்} = \frac{\text{மிச்சப்படுத்தப் பட்ட நேரம்}}{\text{பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்டவரையளவு நேரம்}} \times \text{பணியை முடிக்க எடுத்துக் கொண்ட நேரம்} \times \text{நேர வீதக் கூலி.}$$

எடுத்துக்காட்டு 1

காலசித் திட்டத்தில் எடுத்துக் கொண்ட அதே எடுத்துக் காட்டின்மூலம் இம் முறையை விளக்கலாம். ஒரு பணிக்கான நேரம் 20 மணி எனக் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு மணிகான நேரவீதக் கூலி ரூபா 2 என நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. இந் நிலையில் ஒரு திறமைமிக்க பணியாளர் அபபணியை 16 மணி நேரத்தில் முடித்துவிடுவாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் ஊதியம் = 16 × 2 (எடுத்துக்கொண்ட நேரம் × நேரவீதக் கூலி).

அவருக்குத் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் $= \frac{\overset{4}{\cancel{4}}}{\underset{5}{\cancel{20}}} \times 16 \times 2 = \frac{32}{5} = 6.40$

= ரூபா 6 காசு 40.

அவருக்குக் கிடைக்கும் மொத்த ஊதியம் $= 32 + 6{\cdot}40 = 38{\cdot}40$

= ரூபா 38 காசு 40.

எடுத்துக்காட்டு 2 :

மேற்குறிப்பிட்ட நிலையில் மற்றொரு பணியாளர் அதே பணியை 8 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் ஊதியம் 8 × 2 = ரூபா 16.

மிகை ஊதியம் $= \frac{12}{\underset{5}{\cancel{20}}} \times \overset{2}{\cancel{8}} \times 2 = \frac{48}{5} =$ ரூபா 9 காசு 60.

அவருக்கு கிடைக்கும் மொத்த ஊதியம் $16 + 9.60 = 25.60$

ரூபா 25 பைசா 60

கால்சி, ரோவன் திட்டங்களின் ஒப்புமை

ரோவன் திட்டம் ஓரளவு திறமைபெற்ற பணியாளர்களுக்குச் சாதகமாக அமைகிறது. அஃதாவது, மிச்சப்படுத்தும் நேரம் வரையளவு—நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்தில் 50 விழுக்காட்டிற்குக் குறைவாக இருக்குமேயானால், ரோவன் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் கால்சித்திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியத்தைவிட அதிகமாக உள்ளது. மிச்சப்

படுத்தபடும் நேரம் வரையளவு நேரத்தில் 50 விழுக்காட்டிற்குக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால், ரோவன் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் கால்சித் திட்டததின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியத்தைவிடக் குறைவாக இருக்கும். சேமிக்கப்படும் நேரம் வரையளவு நேரத்தில் சரியாக 50 விழுக்காடு இருக்குமேயானல், கால்சித் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியமும் ரோவன் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியமும் ஓர் அளவாகவே இருக்கும்.

இக் கூற்றைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டுகள்மூலம் விளக்கலாம்.

எடுத்துக்காட்டு 1

வரையளவு நேரம் 20 மணி.
எடுத்துக்கொண்ட நேரம் 16 மணி = மிச்சப்படுத்திய நேரம் = 4 மணி
நேரவீதக் கூலி = மணிக்கு ரூபா 2.

கால்சித் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் $= \frac{50}{100} \times 4 \times 2 = 4$ (ரூபா நான்கு).

ரோவன் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம்

$$= \frac{4}{20} \times 16 \times 2 = \frac{32}{5} = 6\text{-}40$$ (ரூபா 6 காசு 40)

எடுத்துக்காட்டு 2

வரையளவு நேரம் 20 மணிகள்.
எடுத்துக்கொண்ட நேரம் 8 மணிகள்.
மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரம் 12 மணிகள்.
நேரவீதக் கூலி = மணிக்கு ரூபா 2.

கால்சித் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் $= \frac{50}{100} \times 12 \times 2 = 12$ (ரூபா 12).

ரோவன் திட்டத்தின்படி கிடைக்கும் மிகை ஊதியம்

$$\frac{12}{20} \times 8 \times 2 = 9.60$$ (ரூபா 9 காசு 60).

எடுத்துக்காட்டு 3

வரையளவு நேரம் 20 மணிகள்
எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் 10 மணிகள்.
நேரவீதக் கூலி மணிக்கு ரூபா 2.

கால்சித் திட்டத்தின்படி $= \frac{50}{100} \times 10 \times 2 = 10$ (ரூபா 10).

கிடைக்கும் ஊதியம்

ரோவன் திட்டத்தின்படி $= \frac{10}{20} \times 10 \times 2 = 10$ (ரூபா 10).

கிடைக்கும் மிகை ஊதியம்

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள எடுத்துக்காட்டுகள்மூலம் சேமிக்கப்படும் நேரம் வரையளவு நேரத்தில் 50 விழுக்காட்டிற்குக் குறைவாக இருக்குங்கால் ரோவன் திட்டம் பணியாளர்களுக்குச் சிறந்ததாய் அமைகிறது. சேமிக்கப்படும் நேரம் வரையளவு நேரத்தில் 50 விழுக்காட்டிற்கு அதிகமாக இருக்குமானால் கால்சித்திட்டம் பணியாளர்களுக்குச் சிறந்ததாக அமைகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குத் பிறகு ரோவன் திட்டத்தின்படி தானாகவே இயங்கும் தடை இருக்கிறது எனக் கூறலாம். மேற்குறிப்பிட்டப்பட்டுள்ள எடுத்துக்காட்டின் அடிப்படையில் இதை விளக்குவோமேயானால், அப் பணியை 12 மணியில் முடிக்கும் பணியாளருக்கும் 8 மணியில் முடிக்கும் பணியாளருக்கும் ஒரே தொகை மிகை ஊதியமாகக் கிடைக்கிறது.

12 மணியில் பணியை முடிக்கும் பணியாளுக்குக் கிடைக்கும்

மிகை ஊதியம் $= \frac{8}{20} \times 12 \times 2 = 9.60$ (ரூபா 9 காசு 60). அதே பணியை 8 மணியில்முடிக்கும்

பணியாளுக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம்

$$= \frac{12}{20} \times 8 \times 2 = 960$$ (ரூபா 9 காசு 60)

நடக்கமுடியாத ஒன்றைக் கற்பனையில் கொண்டால் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் வரையளவு நேரம் அத்தனையும் மிச்சப்படுத்துவாரேயானால், மிகை ஊதியமே இல்லை.

ரோவன் திட்டத்தால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. திறமை மிக்க பணியாளர்கள் தங்களுக்கு அளிக்கப் பட்ட பணியை விரைவில் முடித்து நேரத்தை மிச்சப்படுத்தி மிகை ஊதியம் ஈட்ட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

2. சற்றுத் திறமை குறைவான பணியாளர்கள் இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிலையில் பாதிக்கப்படுவதில்லை. ஏனெனில், ஒரு பணியை முடிக்க நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு நேரத்தைவிட அதிகம் எடுத்துக்கொண்டாலும் அவர்களுக்கு நேரவீதக் கூலி அடிப்படையில் உத்தரவாதக் கூலி அளிக்கப் படுகிறது.

3. பணியாளர் சேமிக்கும் நேரத்தினால் ஏற்படும் பலனைப் பணியாளரும் பணியாண்மையரும் பகிர்ந்துகொள்வது இருப்பாலரையும் ஊக்குவிக்கிறது.

4. இம் முறையின் வாயிலாகப் பணியாளர் ஒவ்வொரு வரையும் அவருடைய விருப்பத்திற்கும் தகுதிக்கும் ஏற்ற பணி யில் அமர்த்த முடியும்.

5. ஒரு பணியில் மிச்சம் செய்யப்பட்ட நேரம் மற்றொரு பணியை முடிப்பதற்கு அதிகமாக எடுத்துக்கொண்ட நேரத்திற்கு ஈடு செய்யப்படுவதில்லை.

6. சேமிக்கப்படும் நேரம் வரையளவு நேரத்தில் 50 விழுக் காட்டிற்குக் குறைவாக இருக்கும் நிலையில் இம் முறையினால் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் கால்சித் திட்டத்தினால் கிடைக்கும் மிகை ஊதியத்தைவிட அதிகமாக இருக்கிறது.

7. இம் முறையில் தானாகவே இயங்கும் தடை உள்ளது, எந்த ஒரு நிலையிலும் எந்தப் பணியாளும் மிகை ஊதியத்துடன் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரவீதக் கூலியைப் போன்று இரண்டு மடங் கிற்கு அதிகமாகப் பெறுதல் இயலாது.

இம் முறையில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. இம் முறையிலும் கூறப்படும் குறைபாடு பணியாளர் மிச்சப்படுத்திய முழு நேரமும் அவருக்கு மிகை ஊதியமாக வழங்கப்படுவதில்லை என்பதாகும்.

இக் குறைபாடு பொருளற்றது. ஏனெனில், பணியாளர் திறமைஉயர்வுக்கு நல்ல பணிவசதிகளை அளிப்பதன் வாயிலாகப் பணியாண்மையரும் பொறுப்பாளியாகின்றனர். எனவே, மிச்சப்

படுத்தப்பட்ட நேரத்தைப் பணியாளரும் பணியாண்மையரும் பகிர்ந்துகொள்ளுவதே பொருத்தமாகும்.

2. பணிச் சூழ்நிலை நிலைப்படுத்தப்படாவிட்டால் மிகை ஊதியம் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் (அவர்கள் ஒரே நிலையான திறமை பெற்று இருந்தும்) ஓர் அளவாக இருப்பதில்லை.

3. ஒரு பணியில் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம், அதே பணியாளர் வேறு ஒரு பணியில் அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் போது ஈடு செய்யப்படுவதில்லையாதலின், ஒரே பணியாளர் ஒரு சில வேளைகளில் மித வேகமாகவும் வேறு சில வேளைகளில் மிக மெதுவாகவும் பணி புரியக்கூடும்.

4. எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒரே விதமான தொகையை மிகை ஊதியமாகப் பெறுவதில்லையாதலின், அவர்களுக்கிடையே மனக்கசப்பு ஏற்பட வாயப்புள்ளது.

5. பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்திற்கு முன்னதாக முடித்துவிட்டால் எஞ்சிய நேரத்தில் நிறுவனத்தில் பணிபுரிய வேண்டுமா? வேண்டாவா? என்பது குறித்து அவர்களே முடிவுசெய்ய வேண்டி இருப்பதால் நிர்வாகத்தில் சில சிக்கல்கள் எழக்கூடும்.

6. இம் முறையைப் புரிந்துகொள்ளுதல் மிகக் கடினமானது ஆகும். எனவே, இம் முறையின் அடிப்படையில் கணக்கிடப்படும் ஊதியத்தை மிகுந்த ஐயத்துடனேயே பணியாளர்கள் ஏற்றுக் கொள்கின்றனர்.

7. இம் முறை மிகச் சிறந்த பணியாளர்களுக்கு உரிய ஊக்குவிப்புக் கொடுப்பதில்லை.

மணிக்கு மணித் திட்டம் அல்லது நூறு விழுக்காடு மிகை ஊதியத் திட்டம்

பணிநேரம் காலச் சோய்வு அடிப்படையில் நிர்ணயிக்க முயற்சி எடுத்தவுடன் இம் முறை பெரிதும் கடைப்பிடிக்கப்பட்டது. இம் முறையின் சிறப்புத் தன்மைகளாவன ;

1. ஒவ்வொரு பணிக்கான வரையளவு நேரம் குறிப்பிடப்படுகிறது.

2. நேரவீதக் கூலியும் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

3. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நேரத்தைவிடக் குறைவான நேரத்தில் அப் பணியை முடித்து, ஒரு

பகுதி நேரத்தை மிச்சப்படுத்துவாரேயானால், அவ்வாறு மிச்சப்படுத்தப்பட்ட நேரத்திற்கான ஊதியம் முழுவதும் மிகை ஊதியமாக அவருக்குக் கொடுக்கப்படும்.

4. அதுபோலன்றி ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் ஒரு பணியை முடிக்க வரையளவு நேரத்தைவிட அதிக நேரம் எடுத்துக் கொள்வாரேயானால் அவருக்கு நேரவீதக் கூலிமுறையின் அடிப்படையில் கூலி கணக்கிடப்பட்டு ஊதியம் வழங்கப்படும். எனவே. இம்முறையில் பணியாளர்கள் மிச்சப்படுத்தும் முழுநேரமும் அவர்களுக்கு மிகை ஊதியமாக வழங்கப்படுகிறது.

எனவே, இது நேரடி வேலைவீதக் கூலி முறையைப் போன்று அமைகிறது. ஆனால், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் ஒரு பணியை முடிக்க வரையளவு நேரத்தைவிடக் கூடுதலான நேரத்தை எடுத்துக் கொள்வாரேயானால், அவருக்கு நேர வீத அடிப்படையில் கூலி கொடுக்கப்படுகிறது. இவ்வகையில் இது வேலை வீதக் கூலி முறைக்கு மாறுபட்டதாகும். சுருங்கக் கூறின், இம் முறையை உத்தரவாத நேரவீதக் கூலியைக் கொண்ட வேலைவீத ஊதியமுறை என்று கூறலாம். இஃதைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டால் விளக்கலாம்:

ஒரு பணிக்கான வரையளவு நேரம் 10 மணி.

நேரவீதக் கூலி = மணிக்கு ரூபா 2.

ஒரு பணியாளர் அப் பணியை 12 மணி நேரத்தில் முடிந்தால் அவருக்கு அப் பணி முடித்ததற்காகக் கொடுக்கப்படும் கூலி உத்தரவாத நேர வீதக் கூலியான $12 \times 2 =$ ரூபா 24 ஆகும். இத் தொகையை அப் பணியாளர் 12 மணி நேரத்தில் ஈட்டுகிறார். மற்றொரு பணியாளர் அதே பணியை 8 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் கூலி $= 8 \times 2 =$ ரூபா 16. அவருக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் (நூறு விழுக்காடு என்ற கணக்கில்) $= 2 \times 2 =$ ரூபா 4.

எனவே, இப் பணியாளர்களுக்கு கிடைக்கும் மொத்த ஊதியம் ரூபா 20 ஆகும். இஃதை இப் பணியாளர் 8 மணி நேரத்தில் ஈட்டுகிறார் என்பது குறிப்பிடத்தக்கது.

காண்ட் மிகை ஊதியத் திட்டம்

(Gantt Bonus Plan)

இத் திட்டம் முன்னேற்ற வீதத் திட்டம் என்றும் கூறப்படுகிறது. இது டேலரின் துணைவரான எச். எல். காண்ட்என்பவ

ளால் பெத்தலகம் எஃகு கம்பெனியில் பணியாற்றும் போது உருவாக்கப்பட்டது. இது கால்சித் திட்டம், நேரவீதக் கூலி முறை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் அமைந்ததாகும்.

இத் திட்டம் கீழ்க்கண்ட சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது :

அ. உத்தரவாத நாள் கூலி எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் வழங்கப்படும்.

ஆ. பணித் தன்மையும் பணிச் சூழ்நிலையையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு ஒவ்வொரு பணிக்கும் வரையளவு நேரம் கணக்கிடப்படுகிறது.

இ. பணித்தன்மைகள் நிலைப்படுத்தப்படுதல் வேண்டும்.

ஈ. நூறு விழுக்காட்டிற்குக் குறைவாகத் திறமை பெற்ற பணியாளர்களுக்கு மிகை ஊதியம் வழங்கப் படுவதில்லை.

உ. நூறு விழுக்காடு அல்லது அதற்கு மேலும் கூடுதலாகத் திறமைபெற்ற பணியாளர்களுக்கு நேரவீதக் கூலியில் 20 முதல் 50 விழுக்காடு வரை ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை மிகை ஊதியமாக வழங்கப்படும்.

இம் முறையைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக் காட்டும்மூலம் விளக்கலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்கான வரையளவு நேரம் 10 மணியாகக் கொள்வோம். நேரவீதக் கூலி மணிக்கு ரூபா 2. மிகை ஊதியம் வரையளவு வீதக் கூலியில் 25 விழுக்காடு. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் அப் பணியை 12 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால், நேரவீத அடிப்படையில் அப் பணியாளருக்கு ரூபா 24 கூலியாக வழங்கப்படும். அவர் மிகை ஊதியத்திற்குத் தகுதி பெற்றவர் அல்லர்.

அதே பணியை மற்றொரு பணியாளர் 10 மணி நேரத்தில் செய்வாரேயானால், அவருக்குக் கிடைக்கும் நேரவீதக் கூலி ரூபா 20 ஆகும். (10×2). அவர் அப் பணியை வரையளவு நேரத்தில் முடித்துவிட்டதனால் அவருக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் 25 விழுக்காடு ரூபா 5. ஆகவே, அவர் ஈட்டும் மொத்த ஊதியம் ரூபா 25. மிகை ஊதியத்தையும் சேர்த்து அவருக்குக் கிடைக்கும் நேரவீதக் கூலி மணிக்கு $\frac{25}{01}$ = ரூபா 2 காசு 50 ஆகும்.

மற்றொரு பணியாள் மிகத் திறமை வாய்ந்தவராக இருந்து அவர் அதே பணியை 5 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால் அவருக்குக் கிடைக்கும் கூலி வரையளவு நேரத்திற்கான மொத் தக் கூலி 10×2=ரூபா 20. அவருக்குக்குக் கிடைக்கும் மிகை ஊதியம் ரூபா 5. அவருக்குக் கிடைக்கும் மொத்த ஊதியம் ரூபா 25. இதை அவர் 5 மணி நேரத்தில் ஈட்டுகிறார். எனவே, அவருக்குக் கிடைக்கும் நேரவீதக் கூலி மணிக்கு $\frac{25}{5}$ = ரூபா 5 ஆகும். எனவே, இம் முறையில் திறமை அதிகரிக்க அதிகரிக்க நேர வீதக் கூலி வீதமும் அதிகமாகும்.

இம்முறையால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. இம்முறை மிக எளிமை வாய்ந்தது; பணியாளர் களால் எளிதில் புரிந்துகொள்ளக் கூடியது.

2. பணியாளர்கள் மிகை ஊதியம் பெறும் நோக்குடன் மிகக் கடினமாக உழைக்கின்றனர்.

3. பணியை வரையளவுக் காலத்திற்குள் முடிக்காத பணி யாளர்களுக்கு நேரவீத ஊதிய முறையில் கூலிவழங்கப்படுவதால் அப் பணியாளர்கள் பாதிக்கப்படுவதில்லை.

4. இத் திட்டத்தின்கீழ், ஒரு குறிப்பிட்ட மேற்பார்வை யாளரின்கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாளர்களில் ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டுப் பகுதியினராவது மிகைஊதியம் பெறுவார் களேயானால், அக் குறிப்பிட்ட மேற்பார்வையாளர்களும் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.

5. மிகை ஊதியம் பெறுவதால் பணியாளர்கள் மனநிறைவு எய்துகின்றனர். எனவே உற்பத்தி பெருக வாய்ப்புள்ளது.

6. உற்பத்தி பெருக்கும் காரணத்தால் பொதுச் செலவுகள் குறைகின்றன.

7. கான்ட் திட்டத்தைச் செயற்படுத்துபோது பணியாளர் களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கபடுவதால் பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிக்கிறது.

இம் முறையில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. நூறு விழுக்காடு திறமையைப் பெற்ற பணியாளர் களுக்குத்தான் மிகை ஊதியம் என்பது கடினமாக உள்ளது. ஏனெனில், 99.9 விழுக்காடு திறமையைப் பெற்ற பணியாளர் கள் கூட இத் திட்டத்தின்படி மிகைஊதியம் பெறத் தகுதி யற்றவர்கள் ஆகிறார்கள்.

2. இம் முறையில் ஒருசில பணியாளர்கள் மிகைஊதியம் பெறுபவர்களாகவும் ஒருசில பணியாளர்கள் மிகஊதியம் பெறாதவர்களாகவும் இருப்பதனால், அவர்களுக்குள் மனக் கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

3. இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் வரையளவு நேரத்தை மிகக் குறைவாக நிர்ணயிக் கின்றன. எனவே, நடைமுறையில் பணியாளர் ள் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துதல் என்பது இயலாததாக அமைகிறது.

எமர்சனின் திறமைத் திட்டம்
(Emerson's Efficiency Plan)

கேரிங்க்டன் எமர்சன் என்ற வல்லுநர் பணியாளர்களின் திறமையை முன்னேற்றும் வகையில் இத் திட்டத்தைத் தீட்டி யுள்ளார். இவர் டேலரின் துணைவர்களுள் ஒருவர். இத் திட்டத்தின் சிறப்புத் தன்மைகள் வருமாறு.

1. ஒவ்வொரு பணிக்கான வரையளவு நேரம் மிகுந்த கவனத்துடனேயே நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

2. அந்த நேரத்துக்குள் பணியை முடிக்காத பணியாளர் களுக்கு உத்தரவாதக் கூலியான நேர்வீதக் கூலி அளிக்கப்படும்.

3. பணியாளர்களின் மொத்த ஊதியம் அவர்களுடைய திறமையைப் பொறுத்து அமைகிறது.

4. பணியாளர்களுடைய திறமை, பணியாளர்கள் பணி புரியும் பணியின் வரையளவு நேரத்திற்கும் அவர்கள் அப்பணி யை முடிக்க எடுத்துக் கொள்ளும் நேரத்திற்கும் இடையே உள்ள வீதத்தின் அடைப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

5. பணியாளர்கள் பெறும் மொத்த ஊதியம் அவர்கள் பணிக்காகப் பெறும் கூலியும் மிகை ஊதியமும் கொண்ட தாகும்.

6. பணியாளர்கள் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள வரையளவு திறமையில் $66\frac{2}{3}$ விழுக்காடு திறமை பெறும் வரையில் மிகை ஊதியம் பெறும் தகுதியைப் பெறுவதில்லை. அந்நிலைக்குப் பிறகு அவர்கள் திறமைக்கு ஏற்றவாறு மிகை ஊதியம் அதிக மாக்கப்படுகிறது.

இம் முறையைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டுமூலம் விளக்கலாம் :

ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை முடிப்பதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள நேரம் 10 மணி ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் அப் பணியை 20 மணி நேரத்தில் முடித்தால் அவருடைய திறமை 50 விழுக்காடாக அமைகிறது. எனவே, அப் பணியாளர் மிகை ஊதியம் பெறத் தகுதியற்றவர் ஆகிறார்.

மற்றொரு பணியாளர் அதே பணியை 10 மணி நேரத்தில் முடிப்பாரேயானால், அவரது திறமை 100 விழுக்காடு ஆகிறது. எனவே, அவருக்கு மிகை ஊதியம் வழங்கப்படும். ஒரு பணியாளர் வரையளவுத் திறமையில் 66.7 விழுக்காட்டு நிலையை அடைந்தால் அவருக்கு நேரவீத ஊதியத்துடன் ஒரு விழுக்காடு மிகை ஊதியம் வழங்கப்படும். திறமை அதிகரிக்க அதிகரிக்க வழங்கப்படும் மிகை ஊதியத்தின் விழுக்காடும் அதிகப்படுத்தப்படும். எடுத்துக்காட்டாக, திறமை 66.7 விழுக்காடாக இருக்கும்போது கொடுக்கப்படும் ஒரு விழுக்காட்டு மிகை ஊதியம் திறமை 80 விழுக்காட்டிற்கு உயரும்போது 4 விழுக்காடாகவும் 90 விழுக்காட்டிற்கு உயரும் போது 10 விழுக்காடாகவும் உற்பத்தித் திறமை 100 விழுக்காடாக உயரும்போது மிகை ஊதியம் 20 விழுக்காடாகவும் உயர்த்தப்படுகிறது. உற்பத்தித் திறமை 100 விழுக்காட்டிற்கு அதிகமாக இருக்குமேயானால், அத் திறமைக்கு உண்டான கூலியும் 20 விழுக்காட்டு மிகை ஊதியமும் பெறுவார். அஃதாவது, திறமை 110 விழுக்காடாக இருக்கும்போது அவரது மிகை ஊதியம் 30 விழுக்காடாகவும் 120 விழுக்காடாக இருக்கும் போது 40 விழுக்காடாகவும் அமைகிறது.

ஒரு நாளைய வரையளவு உற்பத்தி 100 பண்டங்களாகவும் ஒரு நாளைய நேரவீதக் கூலி ரூபா 10 ஆகவும் கொள்வோம். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் ஒரு நாளில் 50 பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தால் அவரது திறமை 50 விழுக்காடு ஆகும். எனவே, அவர் மிகை ஊதியம் பெறத் தகுதியற்றவர் ஆகிறார். ஆனால், அவருக்கு நேரவீதக் கூலி அடிப்படையில் உத்தரவாத ஊதியமான ரூபா 10 அளிக்கப்படும். மற்றொரு பணியாளர் ஒரு நாளில் 67 பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வாரேயானால், ரூபா 10 நேரவீதக் கூலியாகவும் ரூபா 1 மிகை ஊதியமாகவும் பெறுகிறார். மூன்றாவது பணியாளர் 100 பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தால் அவரது திறமை 100 விழுக்காடு ஆகும். எனவே, அவர் 10 ஊதியமாகவும் ரூபா 2

(பத்து ரூபாவில் 20 விழுக்காடு) மிகை ஊதியமாகவும் பெறு கிறார். நான்காவது பணியாளர் ஒரே நாளில் 120 பண்டங் களை உற்பத்தி செய்வாரேயானால், அவரது திறமை 120 விழுக்காடு ஆகும். எனவே, அவர் நேரவீதக் கூலியின் அடிப் படையில் தினக் கூலியுடன் 40 விழுக்காடு மிகை ஊதியம் பெறுவார். அஃதாவது, ரூபா 10+4=ரூபா 14 பெறுவார்.

இம் முறையின் நன்மைகள்

1. எளிய முறையில் புரிந்துகொள்ளப்படுவதால் எவ்விதச் சிக்கலுமின்றித் தொழில் நிறுவனங்களில் இம் முறை கடைப் பிடிக்கப்படலாம்.

2. விதிமுறைகள்தெளிவாகப் பணியாளர்களுக்கும் விளக் கப்படுவதால் பணியாளர்கள் தங்கள் ஊதியத்தைத் தாங்களே எளிதில் கணக்கிட்டுக்கொள்ள வாய்ப்பு இருக்கிறது.

3. திறமைமிக்க பணியாளர்கள், திறமையற்ற பணி யாளர்களினின்றும் பிரிக்கப்படுவதால் ஒவ்வொரு பணியாளும் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றார்.

4. கான்ட் மிகை ஊதிய முறையைப் போலன்றி இம்முறை யில் வரையளவு திறமைக்குச் சற்றுக் குறைவான திறமை கொண்ட பணியாளர்களுக்கும் மிகை ஊதியம் வழங்கப்படு கிறது.

5. இம்முறை தனிப்பட்ட பணியாளருக்கும் அல்லது பல பணியாளர்களைக் கொண்ட ஒரு குழுவிற்கும் கடைப் பிடிக்கலாம்.

இம் முறையிலுள்ள முக்கியக் குறைபாடுகள்

1. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு திறமை அதிகரிக் கும் பணியாளர்கள் உரிய முறையில் ஊக்குவிக்கப்படுவதில்லை.

2. இம் முறையில் உள்ள அடுத்த குறைபாடு பணியாளர் களின் திறமை மாறுபட, மாறுபட அவர்களுக்குக் கொடுக்கப் படும் மிகை ஊதிய விழுக்காட்டை மாற்றவேண்டும். திறமை அதிகரிப்பதன் காரணமாக மிகை ஊதிய விழுக்காடு அதிகரிக் கப்படுங்கால் பணியாளர்கள் மகிழ்வெய்துகின்றனர். ஆனால், அவர்களுடைய திறமை குறையும்போது, அதற்கு ஏற்றவாறு மிகை ஊதிய விழுக்காடு குறைக்கப்பட்டாலோ முற்றிலும் நிறுத்தப்பட்டாலோ பணியாளர்கள்மனக்கசப்புஅடைகின்றனர்.

இம் முறை கையாளப்படும்போது பல்வேறு பணியாளர் களும் பல்வேறு தொகையை மொத்த ஊதியமாகப் பெறுத லால் அவர்களுக்குள் மனக்கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

டேலரின் வேறுபடும் வேலைவீதக் கூலிமுறை

ஆய்வு அறிவு மேலாண்மையின் தந்தை எனக் கருதப் படும் டேலர் இம் முறையை 1884ஆம் ஆண்டு உருவாக்கினார் இம் முறை இப்பொழுது நடைமுறையில் இல்லாவிடினும் பல சிறந்த கருத்துகளைக் கொண்டு திகழ்கிறது.

டேலர் நேரவீதக் கூலி கொடுப்பதை முற்றிலும் எதிர்த் தார். மேலும், உற்பத்தித்திறனுக்கு ஏற்றவகையில் ஊதியம் வழங்க வேண்டும் என்பதே அவரது கருத்து ஆகும். ஆனால், ாதாரணமான வேலைமுறைக் கூலியை அவர் ஏற்றுக்கொள்ள வில்லை. டேலரின் கருத்துப்படி ஒரு சராசரிப் பணியாளரின் பணியை அறிவியல் அடிப்படையில் கணக்கிட முடியும். அவ் வாறு கணக்கிடப்பட்ட பணி அளவை அடைந்த அல்லது தாண்டிய பணியாளர்கள் அந்த அளவை அடையாத பணியா ளர்களைவிடக் கூடுதலான வேலை விதக் கூலிபெறத் தகுதி வாய்ந்தவர்கள் ஆவர். இத் திட்டத்தின் முக்கியத் தன்மை களாவன :

1. சராசரிப் பணியாளருடைய வரையளவுப் பணியைத் தகுந்த முறையின் அடிப்படையில் கணக்கிடுதல் வேண்டும்.

2. இரண்டு வேலை வீதக் கூலிகள் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும். அவற்றுள் ஒன்று வரையளவுப் பணியை அடையும் அல்லது தாண்டும் திறமை மிக்க பணியாளர்களுக்காகவும் இரண்டாவது வரையளவுப் பணியை அடையாத திறமையற்ற பணியாளர்களுக்காகவும் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

3. திறமையற்ற பணியாளர்கள் குறைந்த ஊதியம் பெறும் வழியில் தண்டிக்கப்படுகின்றனர்.

இம் முறையைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டுமூலம் விளக் கலாம்:

வரையளவு உற்பத்தி ஒரு நாளுக்கு 40 பண்டங்கள் எனக் கொள்வோம். 40 பண்டங்கள் அல்லது அதற்குமேல் உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்கான வேலைவீதக் கூலி ஒரு பண்டத் திற்கு 50 காசு. ஒரு நாளைக்கு வரையளவிற்கு உட்பட்டு அஃதாவது, 40 பண்டங்களுக்குக் குறைவாக உற்பத்தி செய்யும்

பணியாளர்களுக்கு வேலைவீதக் கூலி பண்டம் ஒன்றிற்கு 40 காசு. இம் முறையின் அடிப்படையில் ஒரு பணியாளர் 40 பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்வாரேயானால், அவர் பெறும் ஊதியம் ரூபா 20 ஆகும். இரண்டாவது பணியாளர் 50 பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்தால் அவர் பெறும் ஊதியம் ரூபா 25 ஆகும். மூன்றாவது பணியாளர் 39 பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வாரேயானால் அவர் பெறும் ஊதியம் ரூபா 15 காசு 60 அஃதாவது, ஒரு பண்டம் குறைவாக இருக்கும் காரணத்தால் ரூபா 4 காசு 40 இழக்க நேரிடுகிறது. இந் நிலையில் அவருக்குக் கொடுக்கப்படும் தண்டனை மிகக் கடினமானதாகும்.

இம் முறையில் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. திறமையான பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுவதால் உற்பத்தி பெருகிறது.

2. உற்பத்திப் பெருக்கத்தால் ஏற்படும் முழு நன்மையையும் பணியாளர்களே அடைகின்றனர்.

3. இம் முறையில் பணிநிலைகள் முன்னேற்றம் செய்யப்பட்டு நிலைப்படுத்தப்படுகின்றன.

4. வரையளவு எல்லைக்குச் சிறிதே குறைவாக உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்கள் மிகக் குறைவாக ஊதியம் பெறுவதால் அவர்கள் கடினமாக உழைக்க முயல்கின்றனர்.

இம் முறையிலுள்ள குறைபாடுகள்

1. இம் முறை சற்றே திறமை குறைந்த பணியாளர்களுக்கு மிக மிகப் பாதகமாக அமைகிறது.

2. நிர்ணயிக்கப்படும் வரையளவு தவறாக அமைய வாய்ப்பு இருக்கிறது.

இக் குறைபாட்டை நாம் ஏற்றுக்கொள்வதற்கு இல்லை. ஏனெனில், வரையளவு டேலரால் காலச் சீராய்வு அடிப்படையிலும் அசைவுச் சீராய்வு அடிப்படையிலும் நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது.

3. இம் முறையில் நேரவீதக் கூலி உத்தரவாதத் தொகையாக அளிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, உடல்நலம் குன்றியுள்ள சந்தர்ப்பங்களில், பணியாளர் கூடுதல் வருவாய் பெறவேண்டிய அவசியம் இருந்தும் குறைந்த அளவு ஊதியத்தையே பெற வாய்ப்புள்ளது.

4. இம் முறையில் பணியாளர்கள் தன்முயற்சித் திறன் கொள்ள அனுமதிக்கப்படுவதில்லை.

5. திறமை மிக்க பணியாளர்களுக்கும் திறமையற்ற பணியாளர்களுக்குமிடையே இம் முறை கசப்புணர்ச்சியை ஏற்படுத்துகிறது.

6. இம் முறை செயற்படுத்துவதில் பல இடர்பாடுகள் உள்ளனவால் நடைமுறையில் இது கடைப்பிடிக்கப்படுவதே இல்லை.

மெர்ரிக்கின் வேறுபாடும் வேலைவீதக் கூலி முறை (Merrick Differential Piece-rate Plan)

இம் முறை டேலரின் முறையினின்றும் சிறிதே மாறுபட்டது. டேலர் வரையளவுப் பணிநிலையை அடைந்த பணியாளர்களுக்கு ஒரு வேலைவீதக் கூலியும் அந் நிலையை அடையாத பணியாளர்களுக்குச் சற்றுக் குறைந்த கூலியும் நிர்ணயித்தார். ஆனால்.இம் முறையில் மூன்று விதமான வேலைவீதக் கூலிகள் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளன. முதல் வீதம் பணியில் புதியதாகச் சேர்ந்த பணியாளர்களுக்கு இக் கூலி மிகவும் குறைவானதாகும். இரண்டாவது வீதக் கூலி முன்னேறி வரும் பணியாளர்களுக்கானது இது முதல்நிலைக் கூலியைவிட 10 விழுக்காடு கூடுதலானது. மூன்றுவது வகையான கூலி திறமையான பணியாளர்களுக்கானது. இது முதல்நிலைக் கூலியைவிட 20 விழுக்காடு அதிகம் வாய்ந்தது ஆகும்.

டேலரின் திட்டத்தைப் போன்றே இம் முறையிலும் வரையளவு உற்பத்தி காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு எல்லையில் 84 விழுக்காடுவரை உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்கு முதல்நிலை வேலைவீதக் கூலி கடைப்பிடிக்கப்படும். வரையளவுஉற்பத்தியில் 83 விழுக்காட்டிற்கு மிகையாக ஆனால், வரையளவு எல்லை நிலையை அடையாத பணியாளருக்கு முதல் நிலைப் பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் வேலைவீதக் கூலியைவிட 10 விழுக்காடு கூடுதலான வீதத்தில் ஊதியம் வழங்கப்படும்.

வரையளவு நிலைக்கோ வரையளவு எல்லையைவிடக் கூடுதலாகவோ உற்பத்தி செய்யும் பணியாளுக்கு மேலும் கூடுதலாக 10 விழுக்காடு வேலைவீதக் கூலி வழங்கப்படும்.

மேற்குறிப்பிட்டதைக் கீழ்க்கண்ட எடுதுக்காட்டுமூலம் விளக்கலாம் :

வரையளவு உற்பத்தி 25 பண்டங்கள் எனக் கொள்வோம். அடிப்படை வேலைவீதக் கூலி (வரையளவு எல்லையில் 83 விழுக் காட்டிற்குக் குறைவாக உற்பத்திசெய்யும் பணியாளர்களுக் கானது) ரூபா 1 எனக் கொள்வோம். அஃதாவது, 21 பண்டங்கள்வரை உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்கு ஒவ் வொரு பண்டத்திற்கும் வழங்கப்படும் கூலி ரூபா 1. 21 அலகு கள் முதல் 25 அலகுகள் வரை உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர் களுக்கு ஒவ்வோர் அலகிற்கும் ரூபா 1 காசு10 என்ற விதத் தில் ஊதியம் வழங்கப்படும். 25 அலகுகள் அல்லது அதற்கு மேலும் உற்பத்தி செய்யும் பணியாளருக்கு ஒவ்வோர் அலகிற் கும் ரூபா1 காசு 20 என்ற வீதத்தில் ஊதியம் வழங்கப்படும்.

இம் முறையில் உள்ள ஒரு முக்கிய நன்மை பணியாளர் கள் ஊதியத்தில் உடனடி உயர்வு இல்லை என்பதேயாகும்.

பீடாக்ஸ் திட்டம்
(Bedeaux Plan)

இத் திட்டத்தின் முக்கிய மாற்றம் பணியாளர் பணியில் மிச்சப்படுத்தும் நேரத்தின் பயனைப் பணியாளர், அவரை மேற்பார்வை செய்யும் முதலாள் ஆகிய இருவருக்குமிடையே பகிர்ந்து அளிப்பதேயாகும். இதனுடைய உட்கருத்து ஒரு பணி யாளர்கள் தன் திறமையால் மட்டுமே முன்னேற முடியாது என்பதேயாகும். மேலும், இத் திட்டத்தின் நோக்கம் பணி யாளர்கள் பணிமாற்றத்தால் பாதிக்கப்படுதல் கூடாது என்ப தும் ஆகும். இத் திட்டத்தின் முக்கியத் தன்மைகளாவன:

1. ஒவ்வொரு பணிக்கான வரையளவு நேரமும் மணித் துளிக் கணக்கில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. அஃதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கை உள்ள பீடாக்ஸ்கள் என்ற குறிப் பிடப்பட்டுள்ளன. 1 மணி = 60பீடாக்ஸ் (பி).

2. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் வெவ்வேறு பணிகளுக்கு எடுத்துக்கொண்ட நேரமும் கணக்கிடப்படுகிறது.

3. பணியாளர் மிச்சப்படுத்தும் நேரம், பணியாளருக்கும் அவரை மேற்பார்வை செய்யும் முதலாளுக்கும் பகிர்ந்து அளிக் கப்படுகிறது.

4. ஒரு பணியாளர் ஒரு பணியை முடிக்க வரையளவு நேரத்தைவிடக் கூடுதலான நேரம் எடுத்துக்கொள்வாரே

யானால் அவருக்கு நேரவீத அடிப்படையில் உத்தரவாதக் கூலி அளிக்கப்படும்.

மேற்குறிப்பிட்ட முறையைக் கீழ்க்குறிப்பிட்ட எடுத்துக் காட்டுமூலம் விளக்கலாம் :

ஒரு பணிக்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு நேரம் 10 மணியாகக் கொள்வோம். அஃதாவது, 600 பீடாக்ஸ்கள் ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் அப் பணியை முடிக்க எடுத்துக் கொண்ட நேரம் 480 பீடாக்ஸ்கள் எனக் கொள்வோம். அவர் மிச்சப்படுத்திய நேரம் 120 பீடாக்ஸ்கள் ஆகும். ஒரு மணிக்கான நேரவீதக் கூலி ரூபா 1 எனக் கொள்வோம். அப் பணியாளர் மிச்சப்படுத்திய பீடாக்ஸ் மணிக் கணக்கில் $\frac{120}{60} = 2$. அப் பணியாளர் மிச்சப்படுத்திய நேரத்தின் மதிப்பு ரூ 2 (இரண்டு). மிச்சப்படுத்திய நேரத்திற்கான தொகையில் 75 விழுக்காடு ரூபா 1 காசு 50. அக் குறிப்பிட்ட பணியாளர்களுக்கு மிகை ஊதியமாகவும், காசு 50. அப் பணியாளரை மேற்பார்வை செய்யும் முதலாளுக்கு மிகை ஊதியமாகவும் அளிக்கப்படும். எனவே, அப் பணியாளர் பெறும் மொத்த ஊதியம் ரூபா 9 காசு 50.

இம்முறையில் பணியாளர்கள் சேமிக்கும் நேரத்திற்குரிய கூலியைப் பணியாளருக்கும் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் முதலாளுக்கும் பிரித்துக் கொடுப்பதால் பணி முன்னேற்றத்திற்கு நல்ல வாய்ப்பு இருக்கிறது. ஆனால், பணியாளர்கள் இத் தொகையை அவ்வாறு பிரித்துக் கொடுப்பதை விரும்புவதில்லை.

பிரீஸ்டுமேன் மிகை ஊதிய முறை
(Priestman Bonus System)

கல் (Hull) என்னும் இடத்தைச் சார்ந்த பிரீஸ்டுமேன் கம்பெனியால் இம் முறை 1917 ஆம் ஆண்டு கடைப்பிடிக்கப் பட்டது. கூட்டுமுயற்சியை ஓங்கச் செய்வதே இம் முறையின் நோக்கமாகும். இம் முறையின் அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கிடையே பொதுவான பொறுப்புணர்ச்சியை ஏற்படுத்த முடிகிறது. இம் முறையின்படி ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டின் உற்பத்தி நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு உற்பத்தியைவிட அல்லது முந்தைய ஆண்டு உற்பத்தியைவிட ஒரு குறிப்பிட்ட

விழுக்காடு அதிகமாகுமேயானால் அதே அளவில் ஒவ்வொரு பணியாளரின் ஊதியமும் உயர்த்தப்படும்.

எடுத்துக்காட்டாகப் பணிநிலையில் எவ்வித மாற்றமும் இல்லாதிருந்தும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை கூடுதலாக்கப் படாமலிருந்தும் ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டின் மொத்த உற்பத்தி முந்தைய ஆண்டின் உற்பத்தியைவிட 20 விழுக்காடு கூடுதலாகி இருக்குமேயானால், அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் ஊதியமும் 20 விழுக்காடு கூடுதலாக்கப்படும்.

இம் முறை பணியாளர்களின் கூட்டுமுயற்சியை வளர்க்கிறது. எனினும், பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட திறமையைக் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்வது இல்லை. மேலும், இம் முறை தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கே பயன் அளிக்கிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, முந்தைய ஆண்டின் பயன் அடுத்த ஆண்டே பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகிறது. அடுத்த ஆண்டில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் அதே நிறுவனத்தில் பணி புரியாது வேறு நிறுவனத்திற்குச் சென்றுவிட்டால் அவரது பணியின் பயன் அவருக்குப் கிடைக்காமல் போய் விடும்.

ஹேனின் திட்டம்
(Hayne's Plan)

இத் திட்டத்தின்கீழ் ஒவ்வொரு பணிக்கான வரையளவு நேரம மேனிட்டுகள் (manits) அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப் படுகிறது. ஒரு மேனிட் என்பது சராசரிப் பணியாளர் ஒருவர் ஒரு மணித்துளியில் செய்யும் பணி அளவு ஆகும். எந் நிலையிலும் பணியாளருக்கு நேர அடிப்படையில் ஊதியம் வழங்கப் படும். இத்திட்டத்தில் நேர அளவு ஊதியமும் நிர்ணயிக்கப் படுகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு நேரம் ஒரு பணியாளர் அப்பணியை முடிக்க எடுத்துக் கொண்ட நேரத்தைவிடக் குறைவாக இருக்குமேயானால், அப் பணியாளர் சராசரி நிலைக்குக் குறைந்த பணியாளராகக் கருதப்படுவார். அவருக்கு நேரவீத அடிப்படையில் ஊதியம் வழங்கப்படும். ஆனால், மற்றொரு பணியாளர் அப்பணியை வரையளவு நேரத்திற்குள் முடித்து ஒரு பகுதியை மிச்சப்படுத்துவாரேயானால் அம்மிச்சப்படுத்தப்பட்ட மேனிட்டுகள் மணிக் கணக்கில் மாற்றப்பட்டு அதற்குரிய நேரவீதக் கூலிக் கணக்

அதற்குரிய நேரவீதக் கூலி கணக்கிடப்படுகிறது. அவ்வாறு கணக்கிடப்படும் மிச்சம் பிடிக்கப்பட்ட நேரத்திற்கானதொகை யைக் கீழ்க்கண்டவாறு பகிர்ந்து அளிக்கப்படுகிறது.

அ. பணி நிலைப்படுத்தப்பட்டிருக்குமேயாயின் அத் தொகையில் $\frac{5}{6}$ பகுதி குறிப்பிட்ட பணியாளர்களுக்கும் $\frac{1}{6}$ பகுதி அப்பணியாளரை மேற்பார்வை செய்யும் முதலாளுக்கும் பகிர்ந்து கொடுக்கப்படும்.

ஆ. அக் குறிப்பிட்ட பணி நிலைப்படுத்தப்படாத நிலை யில் அவ்வாறு சேமிக்கப்பட்ட நேரத்திற்கான ஊதியத் தொகையில் $\frac{5}{10}$ பகுதி குறிப்பிட்ட பணியாளர்களுக்கும் $\frac{1}{10}$ பகுதி அப் பணியாளர்களின் பணியை மேற்பார்வை செய்யும் முதலாளர்களுக்கும் அளிக்கப்படும். எஞ்சிய $\frac{4}{10}$ பகுதி அந் நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்தினருக்குக் கொடுக்கப்படும். இந் முறையில் ஒரு பணியாளர் ஒரே பணியை மீண்டும் மீண்டும் செய்ய வேண்டுமாயின் அப் பணியை நிலைப்படுத்தப்பட்ட பணி என்றும் அதுபோலன்றி ஒரு பணியாளர் வெவ்வேறு பணியைச் செய்யவேண்டி இருந்தால் அதுபோன்ற சந்தர்ப் பத்தில் பணி நிலைப்படுத்தப்படுவதில்லை என்றும் கருதக் கூடும்.

முதலாளுக்குரிய மிகை ஊதியத் தொகை உடனுக்குடன் ரொக்கமாகக் கொடுக்கப்படுவதில்லை. அத் தொகை தனியாக தொடங்கப்பட்ட காப்பு நிதியில் வரவு வைக்கப்படும். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரின் பணி அவருடைய முதலாளனுடைய தவற்றின் காரணமாகப் பாதிக்கப்படுமேயாயின், அப் பணி யாளர்களுக்கு ஏற்படும் நட்டத்தொகை அப் பணியாளரைக் கட்டுப்படுத்தும் முதலாளனுடைய காப்பு நிதியிலிருந்து ஈடு செய்யப்படும்.

பார்த் வேறுபடும் பங்குத் திட்டம்
(Barth Variable Plan)

இத் திட்டமும் கால்சி, ரோவன் திட்டத்தைப் போன்றதே ஆகும். ஆனால், இத் திட்டத்தால் பணியாளர்களுக்கு அவ் விரண்டு திட்டங்களைப்போல் உத்தரவாத ஊதியம் வழங்கப் படுவதில்லை. இத் திட்டத்தின் கீழ் ஒவ்வொரு பணியாளர் களுக்கும் உரிய கூலி கீழ்க்காணும் வீத முறை மூலம் கணக் கிடப்படுகிறது.

$$\text{வரையளவு நேரம்} \times \text{பணியை முடிக்க எடுத்துக்கொண்ட நேரம்} \times \text{நேர வீதக் கூலியின் அடிப்படையில் ஒரு மணிக்கான கூலி.}$$

எடுத்துக்காட்டாக, பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு நேரம் 16 மணி. எடுத்துக்கொண்ட நேரம் 9 மணி. நேர வீதக் கூலி அடிப்படையில் ஒரு மணிக்கான கூலி ரூபா 2.

மேற்கண்ட முறைப்படி குறிப்பிட்ட பணியாளர் பெறும் ஊதியம் $= \sqrt{16 \times 9} \times 2 =$ ரூபா 24.

இம் முறையில் ஆரம்பத்தில் கூலி மிகவும் அதிகமான அளவில் உயர்கிறது. எனவே, பணியில் புதியதாகச் சேர்ந்த பணியாளர்களுக்கு இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படலாம். ஆனால் இம் முறையைப் புரிந்துகொள்ளுதல் என்பது மிகக் கடினமானதாகும். மேலும், மிகத் திறமை வாய்ந்த பணியாளர்களுக்கு இம்முறை அவ்வளவு சாதகமாக இருப்பதில்லை.

தொகுதி ஊக்குவிப்புத் திட்டம்
(Group Incentive Plan)

பணியாளர்கள் கூட்டமாகப் பணிபுரிந்து அப் பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட பணி அளவைக் கணக்கிட முடியாத நிலையில், இதுவரையில் விளக்கப்பெற்ற ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகள் பொருத்தமாய் அமையா. எனவே, தொகுதி ஊக்குவிப்பு முறை கடைப்பிடிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகிறது, தொகுதி ஊக்குவிப்பு முறையில் பணியாளர்களின் திறமையை மிகைப்படுதுதும் முகத்தான் எலலாப் பணியாளர்களுக்கும் ஊக்குவிப்பு அளிக்கப்படுகிறது. ஆனால், முடிந்தவரை தொகுதி ஊக்குவிப்பு முறையைக் கடைப்பிடிக்காது தனிப்பட்ட ஊக்குவிபபு முறையைக் கடைப்பிடித்தல் சிறந்தது ஆகும். ஏனெனில், இம் முறைபில் மிகத் திறமையான பணியாளர், திறமையற்ற பணியாளர்களினின்றும் வேறுபடுத்தப்படுவதில்லை. எனவே, திறமைமிக்க பணியாளரும் நாளடைவில் ஊக்கத்தை இழக்கிறார். இருப்பினும் தொகுதி ஊக்குவிப்புத்திட்டம் கடைபபிடிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுமாயின் கீழ்க்கண்ட கோட்டுபாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன:

1. அப்பணிக்கான வேலைவீதக் கூலி நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

2. அப் பணிக்காகப் பல்வேறு பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட கூலி கணக்கிடப்படுகிறது.

3. அவ்வாறு கொடுக்கப்பட்ட கூலி அப் பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்ட வேலைவீதக் கூலியைவிடக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால் பணியாளர்கள் மிகை ஊதியம் பெறத் தகுதியற்றவர்கள். எனவே. அவர்களுக்கு மிகை ஊதியம் வழங்கப்படுவதில்லை.

4. ஆனால், அவ்வாறு அப் பணிக்குக் கணக்கிடப்பட்ட வேலைவீதக் கூலி அப் பணிக்காகப் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட கூலியைவிடக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால் அக் கூடுதல் தொகை அப் பணியை விரைவாகப் முடித்ததற்காகப் பல்வேறு தொழிலாளர்கள் ஈட்டிய கூலி வீதத்தில் பகிர்வு செய்து அப்பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும்

இதனைக் கீழ்க்கண்ட எடுத்துக்காட்டு மூலம் விளக்கலாம்

ஒரு பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்ட மொத்தக் கூலி ரூபா 180. அப் பணியை அ,ஆ.இ என்ற பணியாளர்கள் கீழ்க்கண்ட மணிக் கணக்கில் பணி புரிந்து முடித்துள்ளனர்.

அ — 50 மணி.

ஆ — 60 மணி.

இ — 10 மணி.

எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் ரூபா 1 நேரவீதக் கூலியாகக் கொடுக்கப்படுகிறது. இந் நிலையில் வெவ்வேறு பணியாளர்களும் இப் பணிமூலம் ஈட்டிய நேர வீதக் கூலி கீழ் வருமாறு ;

அ $50 \times 1 =$ ரூபா 50.

ஆ $60 \times 1 =$ ரூபா 60.

இ $10 \times 1 =$ ரூபா 10.

மொத்தம் இப் பணிக்காக வழங்கப்பட்ட கூலித்தொகை ரூபா 120.

இப் பணிக்காக நிர்ணயிக்கப்பட்ட கூலி ரூபா 180. மிகை ஊதியமாகப் பணியாளர்கிடையே பிரித்துக் கொடுக்கப்பட வேண்டிய தொகை ரூபா 60. இத் தொகையில் பணியாளர்களுக்கிடையே கிடைக்கும் பங்கு கீழ்வருமாறு :

'அ' பெறும் மிகை ஊதியம் $\frac{50}{120} \times 60 =$ ரூபா 25.

'ஆ' பெறும் மிகை ஊதியம் $\frac{60}{\frac{120}{2}} \times 60 =$ ரூபா 30.

'இ' பெறும் மிகை ஊதியம் $\frac{10}{\frac{120}{2}} \times 60 =$ ரூபா 5.

பணியாளர்கள் பெறும் மொத்த ஊதியம்,

அ = 50 + 25 = ரூபா 75.
ஆ = 60 + 30 = ரூபா 90.
இ = 10 + 5 = ரூபா 15.

இலாபப் பங்கீடு

(Profit Sharing)

இம் முறை மிகக் குறுகிய காலத்தில் மக்களால் பெரிதும் மனம் உவந்து ஏற்கப்பட்டுள்ளது இம் முறை கடைப்பிடிக்கப் படும் காரணத்தால் இலாபம் என்னும் சொல்லுக்கு இதுவரை கொடுக்கப்பட்ட பொருள் முற்றிலும் மாறுபடுகிறது பழைய கருத்துப்படி இலாபம் என்பது தொழில் நிறுவனத்தின் உரிமை யாளருக்கு அவர் தொழில் இழப்பு வாய்ப்பை எதிர்நோக்கு வதற்காக அவருக்குக் கொடுக்கப்படும் பரிசு எனக் கருதப் பட்டது.

ஆனால், இக் காலத்தில் இலாபம் என்பது தொழிலில் முதலீடு செய்தவர்களுக்கு மட்டும் உரித்தானதன்று என்றும் பணியாளர்களும் நிறுவனங்களின் கூட்டாளிகளாகக் கருதப்படு கின்றனர் என்றும் எனவே, நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தில் ஒரு பகுதி அவர்களுக்கும் ஒரு பங்காகக் கொடுக்கப்பட வேண்டுமென்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது. அவ்வாறு அவர்கள் பெறும் இலாபப் பங்கு அவர்கள் பெற்ற கூலியைத் தவிர்த்து மேலும் பெறும் ஊதியமாகும். எனவே, இதனைக் கூடுதலாகப் பெறும் ஊதியம் என்றும் கூறுவர்.

இவ்வாறு இலாபப் பங்கீடு அளிக்கப்படும்போது, பணி யாண்மையர் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் மிகை ஊதியங் கள், பணிக் கொடைகள் ஆகியவை சேர்த்துக்கொள்ளப்படு வதில்லை. நடைமுறையில் மொத்த இலாபத்தில் பணியாளர் களுக்குக் கொடுக்கப்படும் பங்குகுறித்து ஆரம்ப நிலையிலேயே

செய்யப்படுகிறது. இம் முறையை ஓர் ஊதிய முறை என்று கூறுதல் தவறாகும். ஏனெனில், இதன் மூலம் ஒரு பணியாளர் பெறும் தொகை அவர் பெறும் ஊதியத்திற்கு அப்பாற்பட்டதாகும். அஃதாவது, அப் பணியாளர் பெற்ற ஊதியத்திற்கு மேற்கொண்டே இப் பங்கைப் பெறுகின்றார்.

இம் முறையின் சிறப்புத் தன்மைகள்

இலாபப் பங்கீடு கீழ்க்கண்ட சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்று உள்ளது :

1. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் கூலிக்கு மேற்பட்டு வழங்கப்படுவதே இலாபப் பங்கீடு ஆகும்.
2. மொத்த இலாபத்தில் பணியாளர்களின் பங்கு என்ன என்பதுஆரம்பக் காலத்திலேயே நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.
3. அப்பங்கு, நிறுவனத்தின் மொத்த இலாபம் ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையைவிடக் கூடுதலாக இருந்தால் தான் கொடுக்கப்படுகிறது.
4. அவ்வாறு கொடுக்கப்படும் பங்கு உற்பத்திச் செலவில் சேர்க்கப்படமாட்டாது.
5. ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பெரும்பாலான பணியாளர்கள் இத் திட்டத்திற்குட்பட்டுப் பணியாற்றுதல் அவசியம் ஆகும்.

இத் திட்டத்திலுள்ள பிரச்சினைகள்

இலாபப் பங்கீட்டு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங் கீழ்க்கண்ட ஐந்து பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண வேண்டிய நிலையில் உள்ளன. அவையாவன :

1. எந்த அடிப்படையில் இலாபத்தைப் பங்கீடு செய்து கொள்ளுதல் என முடிவு செய்தல்.
2. நிகர இலாபத்தைக் கணக்கிடும் முறை.
3. நிகர இலாபத்தில் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் பங்கை நிர்ணயித்தல்.
4. பணியாளர்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட மொத்தப்பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்குப் பகிர்வு செய்து கொடுக்க நிர்ணயிக்கும் முறை.
5. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்கை எந்த முறையில் அவர்களுக்கு அளித்தல் என முடிவு செய்தல்.

1. இலாபம் கீழ்க்கண்ட அடிப்படைகளுள் ஒன்றன் வாயிலாகப் பங்கீடு செய்யப்படலாம்.

அ. தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் அடிப்படையில் : ஒவ்வொரு பணியாளும் இலாபப் பங்கில் அவருக்குரிய பங்கை நிறுவனத்தினிடமிருந்தே நேரடியாகப் பெறுகிறார்.

ஆ துறை அடிப்படையில் : ஒவ்வொரு துறைக்கும் இலாபத்தில் ஒரு பங்கு ஒதுக்கப்படும். ஒவ்வொரு துறையும் மீண்டும் அப் பங்கை அத்துறையில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் பகிர்ந்து கொடுக்கிறது.

இ. நிறுவன அடிப்படையில் : ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் எல்லோரும் இலாபப் பங்கை ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் பகிர்வு செய்து கொள்கின்றனர். இம் முறை மிகச் சிறந்த முறையாகும்.

ஈ. இடத்தின் அடிப்படையில் ; ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதியில் உள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் தொழிலாளர்களின் இலாபப் பங்கு மொத்தமாகத் திரட்டப்பட்டுப் பணியாளர்களுக்கிடையே பகிர்வு செய்து கொடுப்பதே இம் முறையிலான திட்டம் ஆகும்.

உ. தொழில் அடிப்படையில் : ஒரு குறிப்பிட்ட வகைத் தொழிலை மேற்கொண்டுள்ள பல்வேறு நிறுவனங்களில் பணி புரியும் பணியாளர்களுக்குரிய இலாபப் பங்கு ஒன்றாகத் திரட்டப்பட்டு ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கிடையே பகிர்ந்து அளிக்கப்படுகிறது. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டாவிட்டால்கூட அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் பாதிக்கப்படாது இலாபப் பங்கைப் பெற வாய்ப்பு இருக்கிறது.

ஊ. தொழில் இடத்தின் அடிப்படையில் : இம் முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் உள்ள ஒரே தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள பல்வேறு நிறுவனங்களைச் சார்ந்த பணியாளர்களின் இலாபப் பங்கு ஒன்றாகத் திரட்டப்பட்டுப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுகிறது.

2. இலாபப் பங்கீட்டில் உள்ள இரண்டாவது பிரச்சினை நிகர இலாபத்தைக் கணக்கிடுவதாகும்.

சாதாரணமாகக் கடைப்பிடிக்கப்படும் வணிகவியல் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் (முதலுக்குரிய வட்டி, தேய்மானம், காப்புநிதி போன்றவை மொத்த இலாபத்தில் இருந்து கழித்தல்) நிகர இலாபம் கணக்கிடப்படலாம்.

3. நிகர இலாபத்தை அந் நிறுவனத்தின் மொத்த முதலுக்கும் அந் நிறுவனம் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் மொத்த ஊதியத்திற்கும் இடையே உள்ள வீதத்தில் பிரித்து முதல் பகுதியைப் பணியாண்மையருக்கும் இரண்டாவது பகுதியைப் பணியாளர்களுக்கும் கொடுப்பதன்மூலம் மூன்றாவது பிரச்சினையைத் தீர்க்கலாம்.

4. பணியாளர்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்குப் பிரித்துக்கொடுக்க ஒரு சில நிறுவனங்கள் பணியாளர்களின் பணிக்காலத்தை அடிப்படையாகக் கொள்கின்றன. இம் முறை அவ்வளவு சிறந்தது எனக் கருதுவதற்கில்லை. வேறு சில நிறுவனங்கள் கடைப்பிடிக்கும் முறைபடி அக் குறிப்பிட்ட ஆண்டு ஒவ்வொரு பணியாளும் பெறும் மொத்த ஊதியத்தின் அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கு இலாபம் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுகிறது. இம் முறையே சாலச் சிறந்ததாகும்.

5. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்கு கீழ்க்கண்ட முறையில் கொடுக்கப்படலாம்.

அ. ஒவ்வொரு பணியாளுக்கும் உரிய இலாபப் பங்கு ரொக்கமாக அந்த ஆண்டு இறுதியில் கொடுக்கப்படலாம்.

ஆ. அவ்வாறு கிடைக்கும் தொகை பணியாளருடைய வருங்காலச் சேமநிதி (Provident Fund) அல்லது ஓய்வு ஊதியத்துடன் சேர்த்து வழங்கப்படலாம்.

இ. இலாபப் பங்கில் ஒரு பகுதியை ரொக்கமாகக் கொடுத்துவிட்டு மற்றொரு பங்கை நிறுவனத்திலேயே முதலீடு செய்து அதற்குரிய பங்குகளைப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்துப் பணியாளர்களையும் நிறுவனத்தின் கூட்டாளிகளாகச் சேர்த்துக் கொள்ளுதல் மற்றுமொரு முறையாகும்.

இலாபப் பங்கீட்டால் ஏற்படும் நன்மைகள்

இலாபப் பங்கீட்டால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

1. குறைந்த உற்பத்திச் செலவில் உற்பத்தியைக் பெருக்க வழிசெய்கிறது.
2. பண்டங்கள் பாழாக்கப்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.
3. பணியாளர்களுக்கும் இலாபத்தில் ஒரு பங்கு அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களின் நலன் பாதுகாக்கப்படுகிறது.
4. பணியாளர்களுக்கும் இலாபத்தில் பங்கு கொடுப்பதால் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் நல்ல உறவு முறை நிலவுகிறது.
5. பணியாளர்களின் வருவாய் அதிகரிக்கும் காரணத்தால் அவர்களின் உற்பத்தித் திறனும் கூடுகிறது.
6. பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் இத் திட்டத்தின் பயனை ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளாவது அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு மட்டும்தான் கொடுப்பதால் பணியாளர்கள் தொடர்ந்து ஒரே நிறுவனத்தில் பணி புரிய விழைகின்றனர்.
7. பணியாளர்கள் தாங்களாகவே விரும்பிக் கடினமாக உழைப்பதாலும் பண்டங்கள் பாழாவதைத் தடுப்பதாலும் மேற்பார்வைக்கான செலவு கணிசமான அளவு குறைகிறது.
8. திறமைமிக்க பணியாளர்களை ஒரு நிறுவனம் ஈர்க்க முடிகிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டாத நிலையில் இத் திட்டத்திற்கே வேலை இல்லை.
2. ஒரு நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டுவது பணியாளர்களின் திறமையைமட்டும் பொறுத்தது அன்று. நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபம் மேலாண்மையின் திறமை, சந்தை நிலை ஆகியவற்றையும் பொறுத்துள்ளது.
3. இம் முறை திறமைமிக்க பணியாளர்களை நேரடியாக ஊக்குவிப்பதில்லை.

4. நிகர இலாபம் கணக்கிடுவதில் மனக்கசப்பு ஏற்படலாம்.

5. நிகர இலாபத்தைப் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே பகிர்வதில் கருத்துவேறுபாடு ஏற்படலாம்.

6. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுப்பதில் ஒருமித்த கருத்து இல்லாமற்போக வாய்ப்பு இருக்கிறது

7. பணியாளர்களுக்குரிய பங்கு மிகக் காலதாமதமாகக் கொடுக்கப்படுவதால், அவர்கள் அதிகம் ஊக்குவிக்கப் படுவதில்லை.

8. தொழிலாளர் சங்கங்கள் இம் முறைக்கு மறுப்புத் தெரிவிக்கின்றன. ஏனெனில், இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது பணியாளர்களுக்குக் கூலி உயர்வு கேட்டுப் போராட வாய்ப்பு இல்லை. எனவே, தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு அவசியம் ஏற்படாமல் போகிறது.

9. நிறுவனம் போதிய இலாபம் ஈட்டாத காலங்களில் பணியாளர்கள் போதிய ஊக்கமற்றுப் பணியாற்றுகிறார்கள்.

10. இலாபம் என்பது நட்டவச்சத்தை மேற்கொள்ளும் பணியாண்மையருக்கு அளிக்கப்படும் பரிசு என்றும் இதில் ஒரு பகுதியைப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்தல் முறையற்றது என்றும் கூறிப் பணியாண்மையர் மறுப்புத் தெரிவிக்கின்றனர்.

இத் திட்டம இந்தியாவிலும் இதர முன்னேற்றமடைந்த நாடுகளிலும் திறம்படச் செயற்படுத்தப்படவில்லை. 1947ஆம் ஆண்டு டிசம்பர் மாதம் டில்லியில் நடந்த முக்கூட்டு மாநாட்டின் முடிவின்படி ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் அவர்கள் உழைப்பின்பயனை, பணியாளர்களுக்குரிய ஊதியம், முதலீடு செய்யப்பட்ட தொகைக்கு நேர்மையான வட்டி, நிறுவனத்தை விரிவாக்கப் போதிய காப்பு நிதி ஆகியவற்றைக் குறைத்து எஞ்சியத் தொகையை உரிய முறையில் பங்கிட்டுக்கொள்ள வேண்டும்.

இந்திய அரசு இப் பரிந்துரைகளை ஏற்று அவற்றை ஆய்வு செய்யும் முகத்தான் இலாபப் பங்கீட்டின் குழு என்ற தனிப்பட்ட குழுவை நியமித்தது. அக் குழு 1948 ஆம் ஆண்டு

செப்டம்பர் திங்களில் தனது பரிந்துரைகளை அரசுக்கு அளித்தது. அப் பரிந்துரைகளுள் மிக முக்கியமானவை வருமாறு :

அ. ஒரு நிறுவனத்தின் இலாபத்தில் முதலீட்டுக்காக ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் வட்டி செலுத்தியது போக எஞ்சி உள்ள தொகையில் 50 விழுக்காடு பணியாளர்களுக்கு இலாபப் பங்காக அளிக்கப்பட வேண்டும்.

ஆ. அவ்வாறு பணியாளர்களுக்கு இலாபப் பங்காகஅளிக்கப்பட்ட தொகை பணியாளர்களுக்கிடையே அவர்கள் கடந்த 12 மாதங்களாக ஈட்டிய அடிப்படைச் சம்பளத்தின் முறையில் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

இ. அவ்வாறு கிடைக்கும் இலாபப் பங்கு ஒரு பணியாளின் அடிப்படைச் சம்பளத்தில் 25 விழுக்காட்டிற்கு மேலாக இருக்குமேயானால், 25 விழுக்காட்டிற்குச் சமமான தொகையைமட்டும் ரொக்கமாகக் கொடுத்துவிட்டு எஞ்சிய தொகையை அவருடைய கணக்கில் வரவு வைக்க வேண்டும்.

ஈ. இம் முறை சோதனை முறையாகப் பஞ்சு ஆலைகள், சணல் ஆலைகள், எஃகு கம்பெனிகள், சிமெண்ட் கம்பெனிகள் டயர் கம்பெனிகள், சிகரெட்டுக் கம்பெனிகள் ஆகியவற்றில் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

உ. நிரந்தரமாக இலாபப் பங்கீடு நிறுவன அடிப்படையில் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமெனினும் ஆரம்ப காலத்தில் இம் முறை, தொழில் இடத்தின் அடிப்படையில் கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும்.

முன்னர்க் குறிப்பிட்டது போன்று போதிய நன்மை இல்லாத காரணத்தாலும் பணியாளர்களும் பணியாண்மையர்களும் தகுந்த முறையில் ஒத்துழைக்காததாலும் இம் முறை எதிர் பார்த்த அளவு வெற்றி பெறவில்லை.

தொழிலாளர் கூட்டுமுறை

பணியாளர்களுக்கிடையே அதிகப் பொறுப்புணர்ச்சியை ஏற்படுத்தவும் அவர்களை நன்முறையில் ஊக்கிவிக்கவும் இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இம் முறை இலாபப் பங்கீட்டு முறையின் முன்னேற்றமடைந்த நிலையாகும்.

இம் முறையில் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் கூட்டுப் பங்காளிகளாகக் கருதப்படுகின்றனர். இம் முறையின் சிறப்புத் தன்மைகளாவன :

அ. பணியாளர்கள் தொழில் நிறுவனத்தில் இலாபத்தில் பங்கு பெறுகின்றனர்.

ஆ. அந்த இலாபப் பங்கு ரொக்கமாகக் கொடுக்கப் படாது பணியாளர்கள் கணக்கில் வரவு வைக்கப்படுகிறது.

இ. அவ்வாறு வரவு வைக்கப்பட்ட தொகை ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு வந்தவுடன் அத் தொகை பணியாளர் பணி புரியும் நிறுவனத்தின் முதலுடன் சேர்க்கப்பட்டு அப் பணியாளுக்குச் சந்தை விலை வீதத்தில் அந்நிறுவனத்தின் பங்குகள் கொடுக்கப்படுகின்றன.

ஈ. பணியாளர்களும் இதர பங்குதாரர்களைப் போன்று நிறுவன மேலாண்மையில் பங்கேற்கும் உரிமையைப் பெறுகின்றனர்.

இலாபப் பங்கீட்டு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களைவிட இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் சற்றுக் கூடுதலாக ஒத்துழைக்கின்றனர் என்பது தவிர, இம் முறை இலாபப் பங்கீட்டு முறையின் நன்மை தீமைகளையே பெற்றுத் திகழ்கிறது.

கடைப்பிடிக்கப்படும் ஊதிய முறை எதுவாய் இருப்பினும் சரி, அம் முறை பணியாளர்கள், பணியாண்மையர் ஆகியவர்களின் நன்மைகளைப் பேணும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். சுருங்கக் கூறின் சிறந்த ஊதியமுறை கீழ்க்கண்ட மூன்று சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருக்கும் வகையில் அமைய வேண்டும்.

அ. உத்தரவாதமுடைய நேரவீதக் கூலி.

ஆ. தனிப்பட்ட பணியாளர் திறமையின் அடிப்படையிலான மிகை ஊதியம்.

இ. நிறுவனம் ஈட்டிய இலாபத்தில் ஒரு பங்கு ரொக்கமாகவும் பங்காவும் வழங்கப்படுதல்.

இந்தியாவில் உள்ள கூலிக்கான சட்டங்கள்

கூலியை ஒட்டி இந்தியாவில் இயற்றப்பட்ட முக்கியச் சட்டங்களாவன :

1. 1965ஆம் ஆண்டின் மிகை ஊதியச் சட்டம்.
2. 1936ஆம் ஆண்டின் கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம்.
3. 1948ஆம் ஆண்டின் குறைந்த அளவு கூலிகள் சட்டம்.

1. 1965ஆம் ஆண்டு மிகை ஊதியச் சட்டம் இயற்றப் பட்டது. திரு மேகர் (Meker) என்பவரைத் தலைவராகக் கொண்ட மத்திய அரசால் நியமிக்கப்பட்ட மிகை ஊதியக் குழுவின் பரிந்துரையின் பேரில் இச் சட்டம் இயற்றப்பட்டது.

ஜம்மு, காஷ்மீர் ஆகிய பகுதிகள் தவிர இந்தியாவின் இதர பகுதிகளில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் பொருந்தும் இச் சட்டத்தின் முக்கிய விதிகளாவன :

1. இச் சட்டத்தின் விதி முறைகள் 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களைக் கொண்ட எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும்.
2. மாதம் ஒன்றுக்கு ரூபா 1600 வரை ஊதியம் ஈட்டிய பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் 30 நாள்கள் பணி புரிந்து இருப்பாரேயானால் அவர்கள் மிகை ஊதியம் பெறத் தகுதி உடையவர்கள் ஆகின்றனர். ஆனால், ரூபா 750 க்குமேலும் ஊதியமாகப் பெறும் பணியா ளர்களின் ஊதியம் மிகை ஊதியத்தைக் கணக்கிடும் போது ரூபா 750 ஆகவே கொள்ளப்படும்.
3. ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும், ஒவ்வொரு பணி யாளர்களுக்கும் அவர் ஈட்டும் ஊதியத்தில், நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டினும் ஈட்டாவிடினும் 4 விழுக்காடு அல்லதுரூபா 40 இவற்றில் எது கூடுதலாக உள்ளதோ அத் தொகையைக் குறைந்த அளவு ஊதியமாகக் கொடுத்தல் வேண்டும். மொத்த ஊதியத்தில் 20 விழுக்காடு கூடுதல் அளவு மிகை ஊதியமாகக் கொடுக்கப்படலாம்.
4. இச் சட்டம் ரிசர்வ் வங்கி, தொழில் முன்னேற்ற வங்கி போன்ற நிறுவனங்களுக்குப் பொருந்தாது.
5. மிகை ஊதியத்திற்கான தொகை குறிப்பிட்ட கோட் பாட்டின் அடிப்படையில் கணக்கிடப்படுறது.
6. ஒதுக்கி வைக்கப்படத்தக்க கூடுதல் நிதி என்பது நிறு வனத்தின் மொத்த இலாபத்தில் இருந்து, நிறுவன உரிமையாளர்களுக்குரிய ஊதியம், தேய்மானத்திற் கான காப்பு நிதி, வருமான வரி, இதர நேரடி வரிகள், சலுகைப் பங்குகளின் மீதான பங்காதாயம், சாதாரணப் பங்குகளுக்கு 8.5 விழுக்காடு பங்காதயம், 6 விழுக்காடு காப்பு நிதி ஆகிய தொகைகளைக் கழித்து வரும் மீதத் தொகையாகும்.

7. ஒதுக்கி வைக்கப்படத்தக்க கூடுதல் நிதியில் 60 விழுக்காடாவது பணியாளர்களுக்குமிகை ஊதியம் அளிப்பதாதற்காக ஒதுக்கிவைக்கப்பட வேண்டும்.

கூலிக் கொள்கை

ஒவ்வொரு நாட்டிலும் சிறந்த கூலிமுறையைக் கடைப் பிடித்தல் மிக அவசியமானது ஆகும். அவ்வாறு சிறந்த கூலி முறை இல்லையெனில் பணியாளர்கள் கொடுமைப்படுத்த நேரிடலாம். எனவே, பணியாளர்கள் கொதித்து எழும் நிலை எழக்கூடும். இதைத் தவிர்க்கும் வகையில் அரசு உரிய நடவடிக்கைகளை எடுத்துக்கொள்ளுதல்வேண்டும். கூலி என் னும் சொலலின் கருத்துணர்வுகளை விளக்குவதன்மூலம் அதன் முக்கியத்துவத்தை உணரலாம்.

கூலி என்னும் சொல்லின் கருத்துணர்வுகள்

கூலி என்னும் சொல்லில்

1. குறைந்த அளவுக் கூலி,
2. நியாயமான கூலி,
3. வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி என்னும் மூன்று கருத்துணர்வுகள் உள்ளன.

1. குறைந்த அளவுக் கூலி (Minimum Wage)

ஒரு பணியாளர் தன் உடலையும் உள்ளத்தையும் ஒரு சேர வைத்துக் கொள்ளத் தேவைப்படும், குறைக்க முடியாத கூலியைக் குறைந்த அளவுக் கூலி என்கிறோம். இக் கூலி பணி யாளர் உயிர்வாழ மிக அவசியமாகிறது. இது, பணியாளர், பணியாண்மையர் இடையே ஏற்பட்ட ஒப்பந்தத்தின் அடிப் படையிலோ அரசால் ஏற்படுத்தப்பட்ட சட்டத்தின் அடிப் படையிலோ நிர்ணயிக்கப்படலாம். இக் கூலி நிர்ணயிக்கப்படும் போது பணியின் தன்மை, பணியின் அபாய நிலை ஆகியவற் றையும் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

ஆனால், நடைமுறையில் குறைந்த அளவுக் கூலியை நிர்ண யிப்பதில் பல இடையூறுகள் உள்ளன. தொழிற்சங்கங்கள் முன்னேறியுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் தொழிலாளிகளின் விருப்பத்தின்அடிப்படையிலேயே குறைந்த அளவுக் கூலி நிர்ண யிக்கடபடுகிறது. ஆனால், தொழிலாளர் சங்கங்கள் முன்னேற்ற மடையாத நிறுவனங்களில் அரசு தலையீட்டின் அடிப்படை

யிலேயே குறைந்த அளவுக் கூலி நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது. பொதுவாகக் குறைந்த அளவுக் கூலி பணியாளர்களின் தேவைக்கு ஏற்பவும் திறமைக்கு ஏற்பவும் நிறுவனங்களின் நிதி வசதிக்கு ஏற்பவும் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

குறைந்த அளவுக் கூலி நிர்ணயிக்கும்போது நியாயமான கூலியும் வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியும் கருத்தில் எடுத்துக் கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். சுருங்கக்கூறின் பணி யாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் குறைந்த அளவுக் கூலி அவர் களுடைய மிகக் குறைந்த தேவைகளையாவது பூர்த்தி செய் யும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

2. நியாயமான கூலி

நியாயமான கூலி என்பது கூலிக்கொள்கையில் உள்ள இரண்டாவது கருத்துணர்வு ஆகும். பணியாளர்களுக்கு நியாய மான கூலி வழங்கப்படுதல் வேண்டும் என்பது குறித்து எவ் விதக் கருத்துவேறுபாடும் இருப்பதற்கில்லை. ஆனால், நியாய மான கூலி என்னும் சொல்லுக்குரிய பொருள் குறித்து ஒரு மித்த கருத்துக் கொடுக்கப்படவில்லை. ஆடம் ஸ்மித் (Adam Smith) முதல் இன்றைய பொருளாதார வல்லுநர்கள்வரை ஒவ்வொருவரும் நியாயமான கூலி என்னும் சொல்லுக்குத் தங்கள் கருத்துக்கு ஏற்ற வகையிலேயே பொருள் தந்து இருக் கின்றனர். ஆடம் ஸ்மித் என்பவரின் கருத்துப்படி ஒரே கடினத் தன்மை பெற்ற பணிகளுக்கு ஒரே விதமான கூலி வழங்கப்படுமாயின் அதுவே நியாயமான கூலியாகும். அஃதா வது, பணி அபாயம் கூடுதல் உள்ள பணிக்குக் கூடுதல் ஊதி யமும் பணி அபாயம் குறைவாக உள்ள பணிக்குக் குறைவான ஊதியமும் கொடுத்தலே நியாயமான கூலி ஆகும். பேராசிரி யர் பிகு (Prof. Bigou) என்ற வல்லுநரின் கருத்துப்படி ஒரு பணிக்குரிய கூலி நியாயமான கூலியாகக் கருதப்படவேண்டுமே யானால், அக் கூலி அதே பணிக்குப் பிற இடங்களில்கொடுக்கும் கூலியையும் அது போன்ற பிற பணிகளுக்குக் கொடுக்கும் கூலியையும் ஒத்திருத்தல் வேண்டும்.

மேற்குறிப்பிட்ட விளக்கங்களின்படி ஒரு பணியைப் பிற பணிகளுடன் ஒப்பிட்டே அப் பணிக்குரிய நியாயமான கூலியை நிர்ணயித்தல் இயலும். மத்திய அரசால் நியமிக்கப்பட்ட நியாயக் கூலிக் குழுவின் பரிந்துரையின்படி, நியாயமான கூலி யின் குறும எல்லை (minimum) குறைந்த அளவுக் கூலியாகவும் பெரும் எல்லை நிறுவனத்தின் செலுத்தும் திறமையைப் பொறுத்தும் அமையும். இந்த இரண்டு எல்லைகளுக்கு உட்

பட்டு நியாயமான கூலி, தொழிலாளியின் உற்பத்தித் திறமையின் அடிப்படையிலும் இதே தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள பிற நிறுவனங்கள், இதே போன்ற பிற தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றில் கொடுக்கப்படும் கூலிகளின் அடிப்படையிலும் நாட்டு வருவாயின் அடிப்படையிலும் நாட்டுப் பொருளாதாரத்தில் அக்குறிப்பிட்ட நிறுவனம் வகிக்கும் இடத்தின் அடிப்படையிலும் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

நியாயமான கூலியை நிர்ணயிக்கப் போதிய முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டாலும் கீழக்கண்ட மூன்று காரணங்களினால் நியாய மற்ற கூலி இருக்கவும் வாய்ப்பு இருக்கிறது.

அ. அளவுக்கு மீறிய நிலையில் பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில்மட்டுமே பணிபுரிய விழைவது.

ஆ. பிற பணிகளில் அல்லது பிற நிறுவனங்களில் கொடுக்கப்படும் கூலியைக் குறிப்பிட்ட பணியாளர்கள் அறியாதிருத்தல்.

இ. ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் உள்ள பணியாண்மையருக்கு இடையே எழுந்த ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் கூலியைக் கூடுதலாக்காதிருத்தல்.

3. வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி

நியாயமான கூலிக்குச் சற்று அதிகமானதே வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியாகும். நீதிபதி இகின்ஸ் (Higgins) என்பவரின் கருத்துப்படி வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி கீழ்க்கண்ட செலவுகளை ஈடுகட்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

அ. உண்ணும் உணவு, உடுக்கும் உடை ஆகியவற்றிற்கான செலவு.

ஆ. மனிதர்களுடைய வாழ்க்கை நிலைக்கு ஏற்றவாறு குறைந்த அளவு வசதிகளைப் பெறுவதற்கானசெலவு.

இ. அவரது வறியநிலையை ஈடுசெய்வதற்கான செலவுகள்.

ஈ. குறிப்பிட்ட பணியாளர் பெற்றுள்ள சிறப்புத்தன்மை.

நியாயக் கூலிகளின் மீதான குழு, வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி, பொருள் ஈட்டும் ஆண் நபர் அவர் ஈட்டும் கூலியைக்கொண்டு அவருக்கும், அவருடைய குடும்பத்தைச்சார்ந்த இதர உறுப்பினர்களுக்கும் உணவு, உடை ஆகியவை அளிப்பது

மட்டுமன்றிக் கீழ்க்கண்ட வசதிகளையும் கொடுக்கும் அளவில் அமைந்திருக்க வேண்டும் என்று கூறுகிறது.

அ. குழந்தைகளுக்கான கல்வி வசதி.

ஆ. உடல்நலக் குறைவுக்கான பாதுகாப்பு.

இ. சமூகத் தேவைகள்.

ஈ. எதிர்பாராது நிகழும் நிகழ்ச்சிகளை ஈடுகட்டுவதற்கான காப்பு நிதி.

கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம் (Payment of Wages Act)

இச் சட்டம் 1936 ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்டு 1937 ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் முதல் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இச் சட்டத்தில் உள்ள விதிமுறைகள் மாதம் ரூபா 400க்குக் குறைவாகப் பெறும். பணியாளர்கள் எல்லோருக்கும் பொருந்தும். இச் சட்டத்தின்படி கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகளை ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

அ. ஒரு மாதத்திற்கு மிகையாகாத அளவில் ஒவ்வொரு பணியாளருக்குமான கூலியை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிர்ணயித்தல் வேண்டும்

ஆ. ஒரு நிறுவனத்தில் ஆயிரத்திற்குக் குறைவான பணியாளர்கள் பணி புரிவார்களேயானால் பணியாளர்களுக்கான கூலி அடுத்த மாதம் 7ஆம் தேதிக்குள்ளும் 1000க்கு மேலான பணியாளர்கள் பணி புரிவார்களே யானால் 10 ஆம் தேதிக்குள்ளும் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

இ. பணியிலிருந்து விடுவிக்கப்படும் பணியாளர்களுக்குப் பணி முடிந்த இரு தினங்களுக்குள் கூலியைக் கொடுத்தல் வேண்டும்.

ஈ. கூலிகள் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் வேலைநாள்களிலேயே கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்

உ. கூலி கொடுக்கப்படும்போது கீழ்க்காணும் அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ள கழிவுகளைப் பிடித்துக்கொண்டு எஞ்சிய ஊதியத்தைக் கொடுத்துவிடுதல் வேண்டும்.

அங்கீகரிக்கப்பட்ட கழிவுகளாவன :

(i) 15 வயதிற்கு மேற்பட்ட பணியாளர் செய்த தவற்றுக்காக அவர் ஈட்டிய கூலியில் ரூபாவுக்கு மூன்று காசுக்கு மிகையாகாத அபராதத் தொகை.

(ii) பணியாளர் பணிக்கு வராததற்கான கூலித்தொகை.

(iii) பணியாளர்களால் ஏற்படுத்தப்பட்ட சிதைவு அல்லது நட்டத்திற்கான தொகை.

(iv) பணியாண்மையரால் பணியாளர்களுக்குப் கொடுக்கப்பட்ட வீட்டு வசதி அல்லது பிற வசதிகளுக்கான வாடகை.

(v) பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்த முன்தொகையின் பிடிப்புத் தொகை.

(iv) வருமான வரி, கூட்டுறவுச் சங்கத்திற்குக் கொடுக்க வேண்டிய பணம் போன்ற அங்கீகரிக்கப்பட்ட கழிவுகள்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள சட்டம் பணியாளர் நலனைப் பாதுகாக்கும் வகையிலும் பணியாண்மையர் அங்கீகாரமற்ற முறையில் பணியாளரின் கூலிகளைக் கழிவுசெய்வதைத் தடுக்கும் வகையிலும் அமைந்துள்ளது.

குறைந்த அளவுக் கூலிகள் சட்டம்

பணியாளர்களுக்கான குறைந்த அளவுக் கூலியை நிர்ணயிக்க வேண்டியதன் அவசியம் குறித்து ஒருமித்த கருத்து நிலவினும் 1948ஆம் ஆண்டுவரை அக் கருத்தை செயற்படுத்தும் வகையில் எவ்விதமான முயற்சியும் சட்டப்பூர்வமாக எடுக்கப்படவில்லை. இந்தியா விடுதலை பெற்றவுடன் 1948ஆம் ஆண்டு மார்சு மாதம் குறைந்த அளவுக் கூலிகள் சட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டது.

இச் சட்டம் அட்டவணையில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள ஒருசில நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு வகைப் பணியாளருக்குமான குறைந்த அளவு ஊதியத்தை நிர்ணயிக்கும் உரிமையை மாநில அரசுக்கும் மத்திய அரசுக்கும் வழங்குகிறது. இச் சட்டத்தின் முக்கிய நோக்கம் என்னவெனில், பணியாண்மையரால் வாட்டி மிக அதிகமான அளவில் வேலை வாங்கப்படும். நிலையில் உள்ள பணியாளர்கள் ஒரு குறைந்த அளவு ஊதியத்தை பெறுதல் வேண்டும் என்பதே ஆகும். இச் சட்டம் ஆரம்ப நிலையில் ஒருசில தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களில் மட்டுமே அட்டவணையில் சேர்த்துக்கொண்டாலும் புதிய தொழில்களை அட்டவணையில் சேர்க்கும் உரிமையை மாநில அரசுக்கும் மத்திய அரசுக்கும் வழங்குகிறது.

இச் சட்டம்

அ. குறைந்த அளவு நேரவீத ஊதியம் நிர்ணயித்தல்.

ஆ. குறைந்த அளவு வேலைவீத ஊதியம் நிர்ணயித்தல்

இ. உத்தரவாத நேரவீதக் கூலியை நிர்ணயித்தல்.

ஈ. வெவ்வேறு வகை பணிகளுக்கான மிகைஊதியம் நிர்ணயித்தல் ஆகியவற்றிற்கு வழிவகுக்கிறது.

நிர்ணயிக்கப்பட்டும் குறைந்த வீதக்கூலி : அடிப்படை வீதக் கூலிகள், வாழ்க்கைச் செலவுப்படி ஆகியவற்றைக் கொண்டதாகவோ அடிப்பலைடை வீதக் கூலியுடன் வாழ்க்கைச் செலவுப் படியைச் சேர்த்தோ சேர்க்காமலோ ஆனால், பணியாண்மையரால் பணியாளர்களுக்குச் சலுகைக் கட்டணத்தில் அளிக்கப்படும் பல்வேறு பண்டங்களின் ரொக்க மதிப்பையும் கொண்டதாகவோ இருத்தல் வேண்டும்.

கூலிக் குழுக்கள்

பணியாளர்களுடைய கூலித் தகராறுகளைத் தீர்க்கும் வகையில் பல்வேறு குழுக்களை நியமிக்க முதலிரண்டு ஐந்தாண்டுத் திட்டங்களும் வகை செய்தன. அதன்படி பஞ்சு, நெசவுத் தொழிலுக்கான முதலாவது கூலிக்குழு 1957 ஆம் ஆண்டு நியமிக்கப்பட்டது. அதன் பிறகு படிப்படியாக 22 குழுக்கள் நியமிக்கப்பட்டன. அவற்றுள் 19 குழுக்கள் தங்கள் பரிந்துரைகளை அறிக்கை வாயிலாக வெளியிட்டுள்ளன. கூலிக் குழு ஒவ்வொன்றும் பணியாளர்களுடைய சார்பாளர்களையும் பணியாண்மையருடைய சார்பாளர்களையும் அரசு சார்பாளர்களையும் உறுப்பினர்களாகக் கொண்டு இருக்கும். இக் குழுவினுடைய பரிந்துரைகள் வெவ்வேறுநிறுவனங்களால் அவர்கள் விருப்பத்தின் அடிப்படையிலேயே ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டும். அஃதாவது, அப் பரிந்துரைகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்ற கட்டாயம் இல்லை. எனவே, நடைமுறையில் அவ்வாறு கொடுக்கப்பட்ட பரிந்துரைகளில் ஒரு பகுதியே ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டுச் செயலாக்கப்பட்டுள்ளன. ஒரு சில தொழில்களில் அப் பரிந்துரைகளைச் செயலாக்குவதில் இடர்ப்பாடுகள் எழுந்தன. அவற்றைக் களைந்து அப் பரிந்துரைகளைச் செயலாக்க உரிய முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டன.

கூலிக் குழுக்கள் பற்றிக் கீழ்க்கண்ட குற்றங்கள் சாற்றப்பட்டுள்ளன

1. அப் பரிந்துரைகள் கட்டாயமாகச் செயற்படுத்தப் படுவதில்லை,

2. ஒருசில தொழில்களைப் பொறுத்தவரை பரிந்துரை செய்வதற்குக் குழுக்கள் அதிக காலம் எடுத்துக்கொள்கின்றன.

3. குழுக்கள் தங்கள் பரிந்துரையால் நுகர்வோருக்கு ஏற்படும் விளைவுகளையும் பொருளாதார நிலையில் ஏற்படும் விளைவுகளையும் கருத்தில் கொள்வதில்லை.

4. ஒருசில பரிந்துரைகள் மிக அதிகமான செலவில் செயற்படுத்தப்படுகின்றன.

5. அவற்றினுடைய பரிந்துரைகளால் இதர நிறுவனங்களுக்கு ஏற்படும் விளைவுகளைப்பற்றி அக் குழுக்கள் கருத்தில் கொள்வதில்லை.

6. கூலிக் குழு நியமிக்கப்பட்டது அறிந்தவுடன் அக் குறிப்பிட்ட தொழில்நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் அக்குழுவின் கவனத்தை ஈர்க்கும் வகையிலும் தங்கள் குறைகளை மிகைப்படுத்தும் வகையிலும் வேலை நிறுத்தம் போன்ற நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகிறார்கள்.

7. நியமிக்கப்படும் குழுக்கள் சட்டவழிக் குழுக்கள் அல்ல. எனவே, அக் குழுக்களின் பரிந்துரைகளை நிறுவனங்கள்ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டிய கட்டாயம் இல்லை.

8. இக் குழுக்களின் உறுப்பினர்களாக இருப்பவர்கள், பணியாளர்கள், பணியாண்மையரின் உண்மைச் சார்பாளர்கள் அல்லர், அவர்கள் இக் குழுக்கள் எவ்வாறு செயலாற்றுகின்றன என்பது குறித்தும் இக் குழுக்களின் பரிந்துரைகள் குறித்தும் அவ்வளது ஊக்கம் கொண்டு இருப்பதில்லை.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடுகள் இருப்பினும் ஒரு சில குழுக்களின் பரிந்துரைகள் முழுமையாகச் செயற்படுத்தப்பட்டு விட்டன என்பதுடன்கூட, பெரும்பாலான கூலித் தகராறுகள் இக் குழுக்களின் வாயிலாகவே தீர்க்கப்படுகின்றன.

வினாக்கள்

1. பணியாளர்களின் கூலியைப் பாதிக்கும் காரணிகளை விளக்குக.
2. நேரவீதக் கூலிமுறை என்றால் என்ன ? அதன் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் விவரிக்க.
3. திருத்தப்பட்ட நேரவீதக் கூலி முறையின் கோட்பாடு யாவை ?
4. வேலைவீதக் கூலிமுறை என்றால் என்ன? அதன் நன்மை, தீமைகள் யாவை ?

5. 'நேரவீதக் கூலிமுறையும் வேலைவீதக் கூலிமுறையும்தனித் தனியாகக் கடைப்பிடித்தாலும் பணியாண்மையர் இரு கோட்பாடுகளையும் கலந்தே கடைப்பிடிக்கிறார்'—இக் கூற்றை விளக்குக.
6. நிலுவை அல்லது கடன் ஊதிய முறையை விவரிக்க
7. ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறையின் சிறப்புத் தன்மைகள் யாவை?
8. ரோவன் திட்டத்தையும் கால்சித் திட்டத்தையும் ஒப்பிடுக. கால்சித் திட்டத்தில் உள்ள நன்மைகள், குறைபாடுகள் யாவை ?
9. கான்ட்மிகைஊதியத் திட்டத்தை விளக்கி அதன் சிறப்புத் தன்மைகளை ஆய்க.
10. எமர்சன் திறமைத் திட்டத்தைக் கான்ட் மிகை ஊதியத் திட்டத்துடன் ஒப்பிடுக.
11. டேலரின் வேறுபடும் வேலைவீதக் கூலிமுறைைய ஆய்க.
12. இலாபப் பங்கீடு என்றால் என்ன?அதன் சிறப்புத் தன்மைகள் யாவை?
13. இலாபப் பங்கீட்டில் உள்ள பிரச்சினைகள் யாவை? அவை எவ்வாறு தீர்க்கப்படலாம்?
14. இலாபப் பங்கீட்டின் நன்மைகள், குறைபாடுகள் யாவை?
15. மிகை ஊதியச் சட்டத்தின் விதிமுறைகளைச் சுருக்கி வரைக.
16. கூலிகள் செலுத்தும் சட்டத்தின் சரத்துகள் யாவை ?
17. குறைந்த அளவுக் கூலி, நியாயமான கூலி, வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி—இவற்றை விளக்குக.
18. குறைந்த அளவுக் கூலிச் சட்டத்தின் முக்கியக் கருத்துகள் யாவை ?
19. கூலிக் குழுக்கள் என்றால் என்ன ? அவைமீது சாற்றப் படும் குற்றங்கள் யாவை ?
20. குறிப்பு வரைக :
    அ. நூறு விழுக்காடு மிகை ஊதியத் திட்டம்.
    ஆ. மெர்க்கின் வேறுபடும் வேலைவீதக் கூலி முறை.
    இ. பீடாக்ஸ் திட்டம்
    ஈ. பிரீஸ்டுமேன் மிகைஊதிய முறை.
    உ. ஹேன்னின் திட்டம்.
    ஊ. பார்த் வேறுபடும் பங்குத் திட்டம்.
    எ. கூட்டுப் பங்குரிமை அல்லது தொழிலாளிக்கூட்டு முறை.

28. ஆய்வறிவு மேலாண்மை

Scientific Management)

பண்டைய கால நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரையில் உற்பத்தி நிறுவனங்கள் எவ்விதச் சிக்கலுமின்றிச் செயற் பட்டன. மேலும். அந் நிறுவனங்கள் இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிக்கவில்லை. சுருங்கக்கூறின், தொழில்நுணுக்கம் போதிய வளர்ச்சி அடையாத காரணத் தாலும் உற்பத்தியாளர்கள் குறைந்த அளவுப் பண்டங்களையே உற்பத்தி செய்து வந்த காரணத்தாலும் அறிவியல் கோட் பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்காது வழக்கமுறையின் அடிப்படை யிலேயே பண்டங்களை உற்பத்தி செய்துவந்தனர். ஆனால், தொழிற்புரட்சிக்குப் பிறகு தொழில்நிலையில் புரட்சிகரமான மாறுதல்கள் ஏற்பட்டன. தொழில் நிறுவனங்களை மேலாண்மை செய்தல் சிக்கல் நிறைந்ததாகக் கருதப்பட்டது. எனவே, அந் நிலையில் வழக்கமுறை மேலாண்மைப் பழமை நிறைந்ததாக வும் பயனற்றதாகவும் நம்பத்தகுதியற்றமுறையாகவும் கருதப் பட்டது.

வல்லுநர்கள் அறிவியல் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்து மேலாண்மைச் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பது குறித்துச் சிந்திக்க முற்பட்டனர். பணியாளர்களின் திறமையைப் பெருக்கும் முகத்தான் வேணடியும் பண்டங்கள் பாழ்படுவது தடுக்கப்படும் முகத்தான் வேண்டியும்பல்வேறு ஆராய்ச்சிகள் நடைபெற்றன. அவ்வாறு பல்வேறு நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டதன் விளை வாக உருவாக்கப்பட்டதே ஆய்வறிவு மேலாண்மை ஆகும்.

இவ்வகை வேலாண்மை ஒரே நேரத்தில் உருவாக்கப் பட்டது என்று கூறுவது தவறு ஆகும். இம் முறையை உரு வாக்கிய பெருமை அமெரிக்காவைச் சேர்ந்த பிரடெரிக்வின்ஸ் லோ டேலர் (Frederick Winslow Taylor) என்பவரையே சாரும்.

இவரைப் பற்றிய விவரங்களை முன்பு ஓர் அத்தியாயத்திலே கொடுத்துள்ளோம். இவர் 'ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் தந்தை' எனக் கருதப்படுகிறார்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் எந்த ஒரு பணியையும் செய்வதற்கு முன்பாகவே என்ன பணி செய்ய வேண்டும்? அப் பணி எவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டும்? என நிர்ணயிக்கப் படுகிறது. இம் முறையில் பணிபுரிவதற்கான முறை அறிவியல் அடிப்படையில் நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது.

டேலர், அவருடைய நண்பர்களான கில்பிரெத்து, கான்ட் ஆகியோருடன் ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை வகுத்தார். டேலர் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாள் கள் சரியாகப் பணி புரியாததற்கான இரு காரணங்களைக் கண்டு அறிந்தார். நிறுவனங்கள் கடைப்பிடித்த நேரவீதக்கூலி முறையில் நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு எந் நிலையிலும் அஃதாவது, அவர்கள் அதிகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய் தாலும் அல்லது குறைந்த அளவுப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய் தாலும் ஒரே வீதத் தொகையை ஊதியமாகக் கொடுத்து வந்தன. எனவே, பணியாளர்கள் உரிய முறையில் ஊக்குவிக் படவில்லை. இரண்டாவதாகக் கடினமான உழைப்பின்மூலம் அதிகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தால் பணியிலுள்ள ஒருசில பணியாளர்கள் வேலைவாய்ப்பை இழந்துவிடுவார்களோ என்று தவறான கருத்தைப் பணியாளர்கள் கொண்டிருந்தனர்.

டேலர் உற்பத்தி நிறுவனங்களில் ஒருசில குறைபாடுகளைக் கண்டறிந்தார். பணியாளர்கள் தங்கள் முழு உற்பத்தித் திறனையும் பயன்படுத்தவில்லை என்பதுடன்கூட, பணியாண் மையர் அந் நிலையைத் திருத்த எவ்வித முயற்சியும் எடுத்துக் கொள்ளவில்லை என்பது அவற்றுள் ஒன்றாகும். உற்பத்திக்குப் பணியாளர்கள் கையாண்ட முறைகளும் பயன்படுத்திய சாதனங்களும் மிகப் பழமை வாய்ந்தவை. மேலும், நிறுவனங் களில் பணிபுரிந்த பணியாளர்களில் எட்டு நபர்களில் ஏழு நபர்கள் அவர்கள் புரிந்த பணிகளுக்குத் தகுதியற்றவர்களாக அமைந்திருந்தனர். டேலருடைய கருத்துப்படி அப் பணி யாளர்கள் அவர்கள் பணிபுரிந்த நிறுவனங்களிலேயே வேறு பணிகளுக்கு அனுப்பப்பட்டு இருக்கலாம். அஃதாவது, அப் பணியாளர்கள் அதே நிறுவனத்தில் வேறு பணிகளுக்குப் பொருத்தமானவர்களாக அமைந்திருந்தார்கள்.

மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களால் பெரும்பலான நிறுவனங்கள் தங்கள் நிலைக்கு ஏற்றவாறு பயனைப் பெறவில்லை. ஒரு சில நிறுவனங்கள் 50 விழுக்காட்டிற்குக் குறைவான பயனையே பெற்று வந்தன.

ஆய்வறிவு மேலாண்மை என்னும் சொல்லுக்கு உரிய இலக்கணம் கொடுத்தல் என்பது மிகச் சிரமமானதாகும். ஏனெனில், பல்வேறு வல்லுநர்கள் தங்கள் விருப்பப்படி பல புதிய கோட்பாடுகளைச் சேர்த்துள்ளனர். எனவே, இச் சொல்லுக்கு ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் தந்தை எனக் கருதப்படும் டேலரின் இலக்கணத்தைக் கொடுத்தலே சாலப் பொருந்தும். அவரது கூற்றுப்படி,

> 'ஆய்வறிவு மேலாண்மை முக்கியமாகக் கீழ்க்காணும் நான்கு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் எழும் ஒரு தத்துவமே ஆகும். முதலாவது, உண்மை அறிவியல் வளர்ச்சி. இரண்டாவது அறிவியல் முறையிலான பணியாள் தேர்ந்தெடுப்பு. மூன்றாவது அறிவியல் அடிப்படையில் கல்வி வளர்ச்சி. நான்காவது மேலாண்மையருக்கும் அவரது ஆள்களுக்குமிடையே நெருக்கமான நட்பு முறைக் கூட்டுறவு.'

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்

இதர முறைகளைப் போன்றே ஆய்வறிவு மேலாண்மையும் ஒருசில கோட்பாடுகளைப் பெற்றுத் திகழ்கிறது. இக் கோட்பாடுகள் பல்வேறு நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்கத்தக்கவை, கடைப்பிடிக்கப்படுபவை. டேலர் ஒருசில மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை உருவாக்கி அவற்றை நிறுவனங்களின் அமைப்பு முறைக்கு ஏற்றவாறு தேவையான மாற்றங்கள் செய்து செயற்படுத்துமாறு குறிப்பிடுகின்றார். அவருடைய முக்கிய நான்கு கோட்பாடுகள் அவர் மேலாண்மைக்குக் கொடுத்த விளக்கத்திலேயே உள்ளன. டேலருக்குப் பிறகு வந்த ஆய்வறிவு மேலாண்மை வல்லுநர்கள் டேலருடைய கருத்துகளைச் சற்றுச் சீர்ப்படுத்தி நடைமுறைக்கு ஏற்றவாறு மாற்றி அமைத்தனர். அவ்வாறு, மாற்றி அமைக்கப்பட்ட முறைப்படி கீழ்க்காணும் ஐந்து கோட்பாடுகளையும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் எனக் கூறலாம்.

1. ஒரு தொழில்நிறுவனம் செயற்படுவது குறித்து விவரங்கள் முழுவதையும் திரட்டிக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

2. அவ்வாறு திரட்டப்பட்ட விவரங்களின் அடிப்படையில் அந் நிறுவனத்திற்குரிய மேலாண்மைச் செயல்விதியைத் தீட்டிக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

3. வெவ்வேறு பணிகளுக்கான நேரம், அளவு, தன்மை, அடக்கச் செலவு ஆகியவை குறித்த வரையளவு நிர்ண யிக்கப் படுதல் வேண்டும்.

4. பணிபற்றிய முழு விவரங்களைக் கொண்ட ஒரு திட்டத் தைத் தீட்டிக்கொள்ளுதல் வேண்டும். அஃதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட பணி எப்போது தொடங்கப்பட வேண்டும்? எப்போது முடிக்கப்பட வேண்டும்? எந்தெந்தப் பகுதி கள் எந்தெந்தப் பணியாளரால் எந்தெந்த இயந்திர சாதன வசதிகளுடன் செய்யப்பட வேண்டும்? என்ற விவரங்கள் நிர்ணயிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

5. பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் தேவை யான விதிமுறைகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும்.

இறுதியாக மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கோட்பாடுகளைச் செயற் படுத்தும் வகையில் நிறுவனத்தின் அமைப்பில் தேவையான மாற்றங்களைச் செய்தல் வேண்டும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கூறுகள்

ஆய்வறிவு மேலாண்மை பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் பல்வேறு நோக்குடன் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. அது குறித்த விவரங்கள் தெளிவாக விளக்கப்பட வேண்டுமாயின் அதன் கூறு ஒவ்வொன்றைப்பற்றியும் அறிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகும். ஆய்வறிவு மேலாண்மையைக் கடைப்பிடித்துப் பல நிறுவனங் கள் இன்று முன்னேறியுள்ளனவென்றால் அந் நிறுவனங்கள் அதன் கூறுகளை நன்கு உணர்ந்து இருக்கின்றன என்பதே பொருள்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையைக் கீழ்க்கண்டவாறு பல கூறு களாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன:

1. செய்யப்பட வேண்டிய பணியைத் திட்டமிட்டு உரிய முறையில் ஒதுக்கீடு செய்தல்.

2. அறிவியல் முறையில் பணியாள்களைத் தேர்ந்தெடுத் துப் பயிற்சி அளித்து ஊக்குவித்தல்.

3. மூலப்பொருள்கள், இயந்திர சாதனங்கள், பணிச் சூழ் நிலை ஆகியவற்றை ஒருநிலைப்படுத்துதல்.

4. நிறுவனத்தின் உள்ளமைப்பைத் திருத்தி அமைத்தல்.

5. அடக்கவிலைக் கணக்கு முறையைக் கையாளுதல்.

6. உள்ளப் புரட்சி.

1. உள்ளப் புரட்சி

இந்து ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் ஆறாவது கூறாகக் குறிப்பிடப்பட்டு இருந்தாலும் முதலில் விளக்கப்பட வேண்டிய தொன்றாகும். ஏனெனில், ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட் பாடுகள் உரிய பலனை அளிக்கவேண்டுமாயின் பணியாளர்கள், பணியாண்மையர் ஆகிய இருபாலரது உள்ளப் பாங்கிலும் புரட்சிகரமான மாறுதல் ஏற்படுதல் வேண்டும். சாதாரண மாகப் பணியாளர்கள் பணியாண்மையரை எதிரிகளாகவும் பணியாண்மையர் பணியாளர்களை எதிரிகளாகவும் கருதும் நிலை நிலவுகிறது. பணியாளர்கள் பணியாண்மையரை ஐயக் கண்கொண்டு நோக்குகின்றனர். அதுபோன்றே பணியாண்மை யர், பணியாளர்கள்மீது நம்பிக்கை கொணடிருப்பதில்லை. பணியாண்மையர், பணியாளர் நலனுக்கு எதிராக உள்ளனர் எனப் பணியாண்மையரும் கருதுகின்றனர். இருவர் நலனும் ஒன்றுகொன்று எதிரானது; ஒன்றாகவே ஆக முடியாது என இரு சாராரும் கருத்துக் கொண்டுள்ளனர். டேலர் குறிப் பிட்டது போன்றே தொழிலாளர் சங்கங்களும் பணியாண்மை யர் சங்கங்களும் போட்டி மனப்பான்மையுடனும் சண்டை நோக்குடனும் ஆரம்பிக்கப்படுகின்றனவே, தவிர, பணி நோக் குடனும், சமாதான எண்ணத்துடனும் ஆரம்பிக்கப்படு வதில்லை.

பணியாளர்களுக்குப் பணியாண்மையர்மீது நம்பிக்கை இருப்பதில்லை. எனவே, அவர்கள் முழுத் திறமையையும் பயன் படுத்தி உற்பத்தி செய்வதில்லை. அவர்கள் அதிக அளவில் கூலியையும் நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தில் ஒரு பங்கையும் பெற விரும்புகின்றனர். ஆனால், பணியாண்மையரோ மிகக் குறைந்த அளவு ஊதியமே கொடுக்க விழைகின்றனர். இக் காரணத்தையொட்டி இவ் விருவருக்குமிடையே பகைமை உணர்ச்சி எழுகிறது. இந் நிலையில் நிறுவனம் திறம்பட நடத்தப்படுவதில்லை.

இந் நிலை மாறி ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமேயானால், பணியாளர், பணியாண்மையர் ஆகிய இருவரது உள்ளப்

பாங்கிலும் புரட்சிகரமான மாறுதல் ஏற்பட வேண்டும். பணியாளர்கள் தங்கள் நலன், பணியாண்மையரின் நலனின் அடிப்படையில் எழுகிறது என்பதையும் பணியாண்மையர் தங்கள் நலன், பணியாளர்கள் நலனின் அடிப்படையில் அமைகிறது என்பதையும் நன்கு உணர வேண்டும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் அடிப்படையில் நிர்வகிக்கப்படும் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் தங்கள் பழைய கருத்தை மாற்றிக்கொண்டு தங்கள் முழுத் திறமையையுப் பயன்படுத்தி உற்பத்தியைப் பெருக்க விழைதல் வேண்டும். அவர்கள் பணியாண்மையரின் நடவடிக்கைகளில் ஐயம் கொள்ளுதல் கூடாது. அதே நேரத்தில் பணியாண்மையரும் பணியாளர்களை நல்ல முறையில் நடத்திப் போதிய பணி வசதிகள் செய்து கொடுத்துத் தேவையான ஊதியம் அளித்து ஊக்குவித்தல் வேண்டும்.

பணியாளருக்கும் பணியாண்மையருக்கும் எழும் கருத்து வேறுபாடு பெரும்பாலும் பணத்தையொட்டியதாகவே அமைகிறது. பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் பெறுவதன்மூலம் தங்கள் இலாபத்தைக் குறைத்துவிடுகின்றனர் எனப் பணியாண்மையரும் பணியாண்மையர் அதிக இலாபம் ஈட்டும் முகத்தான் தங்களுக்குப் போதிய ஊதியம் கொடுப்பதில்லை எனப் பணியாளர்களும் கருத்துக் கொண்டுள்ளனர். எனவே, ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்பட்டால் இக்கருத்திற்கு இடமே இல்லை. ஏனெனில், ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் மிக அதிகமாக இலாபம் ஈட்டுவதால் பணியாளர்கள், பணியாண்மையர்கள் ஆகிய இரு சாராருமே தேவைக்குமேல் நிறைவு பெறுகின்றனர். கிடைக்கும் வருவாயும் பெருகிக் கொண்டே போகிறது. பணம் பயனற்ற நிலையைக்கூட அடையக்கூடும். எனவே, இக் கூற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர்கள், பணியாண்மையர்கள் ஆகிய இருபாலரது உளப் பாங்கிலும் முழுமையான மாற்றம் ஏற்படுதல் வேண்டும். இம் முழு மனப்பாங்கு மாற்றத்தை டேலர் 'உள்ளப் புரட்சி' எனக் கூறுகிறார்.

2. செய்யப்பட வேண்டிய பணியைத் திட்டமிட்டு உரிய முறையில் ஒதுக்கீடு செய்தல்.

இஃது இரண்டாவதாக விளக்கப்படவேண்டிய கூறாகும்.

பணியைச் சிறந்த முறையில் செய்தல் என்பது ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் நோக்கமாகும். பணியை மீண்டும் மீண்டும் செய்வதன் வாயிலாகவும் தகுந்த ஆராய்ச்சியின் வாயிலாக வும் ஒவ்வொரு பணிக்கும் உரிய சிறந்த முறையை அறிய லாம். எனவேதான், சோதனை முறையே 'மேலாண்மையின் உயிர் நாடி' என்று கூறப்படுகிறது. நிரந்தரமாகச் சோதனை முறையில் ஈடுபடுதல் பண்டங்கள் பாழ்படுவதைத் தடுக்க உதவுவதுடன் பணித் திறமையை முன்னேற்ற வாய்ப்பையும் ஏற்படுத்துகிறது. ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் அத்தகைய சோதனைகள் தவிர்க்க முடியாதவை.

திட்டமிட்ட பணியை உரிய முறையில் ஒதுக்கீடு செய்ய கீழ்க்கண்ட முறைகள் கையாளப்படுகின்றன:

அ. காலச் சீராய்வு.

ஆ. அசைவுச் சீராய்வு.

இ. சோர்வுச் சீராய்வு.

அ. காலச் சீராய்வு : இதை நேரச் சீராய்வு என்றும் கூறுவர். இச் சீராய்வு, ஒரு பணியை ஒரு சராசரிப் பணி யாளர் எவ்வளவு நேரத்தில் முடிப்பார் எனக் கணக்கிட மிக அவசியமாகிறது. இச் சீராய்வில் தகுந்த முறைகளைக் கடை பிடித்து ஒவ்வொரு பணிக்குமான வரையளவு நேரம் கணக் கிடப்படுகிறது. அல்லது, ஒரு மணி நேரத்திற்கான வரை யளவுப் பணி கணக்கிடப் படுகிறது. வரையளவு நேரம் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை ஒரு சராசரிப் பணியாளர் செய்து முடிக்க எடுத்துக்கொள்ளும் நேரம் ஆகும். வரையளவு பணி என்பது ஒரு சராசரிப் பணியாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் செய்துமுடிக்கும் பணி அளவைக் குறிக்கும். இம் முறைப்படி ஒவ்வொரு பணியும் பல பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப் பட்டு அவ்வொவ்வொரு பிரிவுவேலையையும் செய்து முடிக்கச் சராசரிப் பணியாளர் எடுக்கும் நேரத்தை அறிந்துகொண்டு அதன் அடிப்படையில் அப்பகுதிகள் எல்லாவற்றையும் செய்து முடிக்கத் தேவைப்படும் நேரம் அஃதாவது, அப் பணியை முழுமையாகச் செய்துமுடிக்க ஒரு சராசரி ஆளுக்குத் தேவைப் படும் நேரம் கணக்கிடப்படுகிறது. அவ்வாறே வரையளவு நேரத்தை நிர்ணயிக்கும் பொருட்டுக் காலச் சீராய்வு செய்யும்போது கீழ்க்கண்ட கருத்துகளைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

(i) ஆய்வுக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பணியாளர் சராசரிப் பணியாளராக இருத்தல்வேண்டும். மிகத் திறமை

பெற்றவராகவோ முழுவதும் திறமையற்றவராகவோ இருத்தல் கூடாது.

ii. நிர்ணயிக்கப்படும் நேரம் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடும்.

iii. ஒரே நிறுவனத்தில் மாறும் பனிச் சூழ்நிலைக்கு ஏற்ற வாறு நிர்ணயிக்கப்படும் வரையளவு நேரமும் மாறு படலாம்.

காலச் சீராய்வு முறைமூலம் சராசரிப் பணியாளரின் பணி அளவைப் பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் அறிகின்ற னர். எனவே, அவர்களுக்கிடையே கருத்து வேற்றுமை நிலவ வாய்ப்பில்லை. மேலும், இம்முறையின்மூலம் திறமையற்ற பணியாளர்களையும் திறமையான பணியாளர்களையும் பிரித்துத் திறமையான பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த ஊக்குவிப் பும் திறமையற்ற பணியாளர்களுககு உரிய பயிற்சியும் அளிக் கலாம்.

ஆ. அசைவுச் சீராய்வு : இம் முறை, ஒரு பணியாளர் பணிபுரியும்போது கையாளும் தேவையற்ற அசைவுகளைக் களையப் பயன்படுகிறது. இம் முறையைக் கடைப்பிடித்தே வரையளவுப்பணி நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும். இம் முறையைக் கண்டு அறிந்தவர் கில்பெர்த் என்ற வல்லுநர் ஆவார். பணி யாளர்கள் பணிபுரிந்துகொண்டு இருக்கும் நிலையிலேயே அசைவுச் சீராய்வு நடத்தப்படுகிறது. அப் பணியாளர்கள் கையாளும் தேவையற்ற அசைவுகள் அவர்களுக்குச் சுட்டிக் காட்டப்பட்டு அவற்றைக் களையத் தகுந்த பயிற்சிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அசைவுச் சீராய்வுமூலம் தேவையற்ற அசைவுகள் நீக்கப்பட்டுப் பணியாளர்களின் ஆற்றல் வீணடிக் படுவது தடுக்கப்படுகிறது.

இ. சோர்வுச் சீராய்வு : பணியாளர்கள் தொடர்ந்து பணி யாற்றும்போது ஏற்படும் சோர்வைக் கணக்கிடவும் அச்சோர் வைக் களைய முயற்சிகள் எடுப்பதுமே சோர்வுச் சீராய்வின் நோக்கமாகும். பணியாளர்கள் ஓய்வின்றித் தொடர்ந்து பணி புரியும்போது அவர்கள் அடையும் சோர்வின் காரணமாக அவர்கள் பணித்திறமை குறைந்துகொண்டே வருகிறது. அவ் வாறு, அவர்கள் அடையும் சோர்வு, பணியாளர்களுக்கு ஓய்வு தேவை என்பதைச் சுட்டிகாட்டும் குறிப்பு ஆகும். பணியாளர் கள் சோர்வு அடையும்போது தகுந்த ஓய்வு கொடுக்காவிடின் அவர்களுடைய திறமை குன்றுகிறது: உடல்நலம் பாதிக்கப் படுகிறது. இந் நிலையால். பணியாளர்மட்டுமன்றிப் பணி யாண்மையரும் நாளடைவில் பாதிக்கப்படலாம். இந்நிலையை

தவிர்க்கும் பொருட்டுப் பணியாளர்கள் தொடர்ந்து நீண்ட நேரம் பணிபுரியும் நிலையை ஏற்படுத்தாது, பணிநேரம் பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு, ஒவ்வொரு பகுதிப் பணிநேரம் முடிந்த பிறகும் பணியாளர்களுக்குக் கட்டாய ஓய்வு அளிக்கப் படுகிறது. பணிநேரம் எத்தனை பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட வேண்டும் என்பதும் பணியாளர்களுக்கு எவ்வளவு நேரம் ஓய்வு கொடுக்கப்பட வேண்டும் என்பதும் பணிச்சூழ் நிலை யையும் பணித் தன்மையையும் பொறுத்து முடிவுசெய்ய வேண்டியதாகும். இவ்வாறு பணியாளர்களுக்கு ஓய்வு கொடுப்பது குறித்துப் பல்வேறு நாடுகளிலும் சட்டபூர்வமான விதிமுறைகள் உள்ளன. இருப்பினும் அந்தந்த நிறுவனத்தின் தன்மைக்கு ஏற்றவாறு பணியாளர்களுக்கு ஓய்வு கொடுப்பதை முடிவு செய்தல் சாலச் சிறந்ததாகும்.

காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வின் அடிப்படையில் செய்யப்பட வேண்டிய பணி, அதற்குரிய காலம் ஆகியவை நிர்ணயிக்கப்பட்ட பிறகு, அப் பணியைச் செம்மையாக முடிக்க உரிய முறையில் திட்டம் தீட்டப்பட வேண்டும். இவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டிய பணிக்காகத் திட்டம் தீட்டப்படுவது ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் மிக முக்கியச் சிறப்புத் தன்மை யாகும்.

செய்யப்பட வேண்டிய பணிக்காகத் திட்டம் தீட்டுதல் என்பது கீழ்க்கண்ட ஐந்து வினாக்களுக்கு விடையளிப்பதாகும்.

i. செய்யப்பட வேண்டிய பணி என்ன?

ii. அப்பணி எவ்வாறு செய்யப்படவேண்டும்?

iii. அப் பணி எங்குச் செய்யப்படவேண்டும்?

iv. அப் பணி எப்போது செய்யப்படவேண்டும்?

v. அப் பணி எந்தப் பணியாளரால், எந்தச் சாதனங் களின் உதவியுடன் செய்யப்படவேண்டும்?

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளைக் கடைப் பிடிக்கும் நிறுவனங்களில் உள்ள திட்டமிடும் துறைகள் இவ் வினாக்களுக்கு விடையளிப்பதில் ஈடுபடுகின்றன. திட்டமிடும் துறை கீழ்க்கண்ட பணிகளைப் புரிகிறது.

i. செய்ய வேண்டிய பணிகளைக் குறித்துப் பல்வேறு துறைகளுக்கு ஆணைகள் வழங்குகிறது.

ii. பணியாளர்கள் வேலையைத் தங்கள் விருப்பப்படி செய்ய அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, ஒவ்வொரு

நிலையிலும் செய்யப்பட வேண்டிய பணிகள் குறித்த விவரங்களை ஓர் அட்டையில் எழுதி அதை அக் குறிப்பிட்ட வேலைக்காக அனுப்புகின்ற ஆணையுடன் அனுப்புகின்றனர். இந்த அட்டை அக் குறிப்பிட்ட வேலைக்கான பண்டங்களுடன் அவ்வேலையில் தொடர்புகொண்டுள்ள எல்லாத் துறைகளுக்கும் அனுப்பப்படும். இந்த அட்டை செயல்முறை அட்டை (instructioncard) என்று அழைக்கப்படுகிறது.

iii. பல்வேறு துறைகளிலிருந்தும் பணியை முடிப்பதற்குப் பணியாளர்கள் எடுத்துக்கொண்ட நேரங்களைக் கொண்ட பதிவேடுகளும் விவரமான அறிக்கைகளும் சேகரிக்கப்படுகின்றன.

iv. வேலையின் ஒவ்வொரு பகுதியும் எப்போது தொடங்கப்படவேண்டுமென்று அறுதியிட்டுக் கூறுகிறது.

v. இன்றைய நிலையில் ஒவ்வொரு வேலையும் பல துறைகளைக் கடந்த பின்னரே முற்றுப்பெறுகிறது. ஒவ்வொரு துறையிலும் அவ்வேலையின் சிறுசிறு பகுதிகள் செய்யப்படுகின்றன. எனவே, திட்டமிடும் துறை அக் குறிப்பிட்ட வேலை எந்தெந்தத் துறைகளில், எந்தெந்தப் பணியாளர்களால், எந்தெந்த இயந்திர சாதனங்களுடன் செய்யப்படவேண்டுமெனக் குறிப்பிடுகிறது.

3. அறிவியல் முறையில் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துப்பயிற்சி அளித்து ஊக்குவித்தல்

ஆய்வறிவு மேலாண்மைப் பணிகளுக்குப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் செய்யப்பட வேண்டிய சிறந்த மாற்றத்திற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. பழைய முறைப்படி பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் உரிமையை முதலாள்களே பெற்று இருந்தனர். இம் முறையில் பல குறைபாடுகள் இருந்தன. இம் முறையில் பல குறைபாடுகள் இருந்தன. இம் முறையால்தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள்அக்குறிப்பிட்ட பணிக்குப் பொருத்தமற்றவர்களாய் இருந்தனர். எனவே, பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பொறுப்பு அத் துறையில் திறமை பெற்ற பணியாளர் துறையிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த அலுவலர்கள், இக் காலத்துக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையிலும் உளவியல் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையிலும் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பணியாளர்கள் அந்தக் குறிப்பிட்ட பணிக்குப் பொருத்தமானவர்களா? அந்தந்தப் பணிகளில் விருப்பம் கொண்டுள்ளனரா? என்று அறிந்து தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்.

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் உரிய கவனம் செலுத்தப்படாவிட்டால் பணியாளர்களின் முழுத் திறமையையும் பயன்படுத்த முடியாது.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு உரிய பயிற்சியை அளித்தல் அவசியமாகும். உரிய பயிற்சியைப் பெறாத பணியாளர் முடிக்கப்படாத சித்திரத்தைப் போன்றவர். எனவே, அப்படிப்பட்ட பணியாளர், நிறுவனத்தின் பணிச் சூழ்நிலையையும் விதிமுறைகளையும் அறிந்துகொள்ளாததுடன்கூட இயந்திர சாதனங்களை இயங்கும் முறையையும் அறியமுடியாமல் போகிறது. எனவே, அவர் இயந்திர சாதனங்களைத் தவறான முறையில் பயன்படுத்தி அவற்றைச் சீரழிக்கக் கூடும். ஆகையால், தகுந்த பயிற்சி அளிப்பதன்மூலம் ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் இயந்திர சாதனங்களை இயக்குவிக்கும் முறை கற்றுக்கொடுக்கப்படுகிறது. மேலும், தகுந்த பயிற்சியின்மூலம் பணியாளர்கள் கடைப்பிடிக்கும் தவறான பணிமுறைகளும் சுட்டிக்காட்டப்பட்டுத் திருத்தப்படுகின்றன.

பணியாளர்களைத் தகுந்த கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுத்து, அவர்களுக்கு உரிய முறையில் பயிற்சி அளித்து அவர்களை, அவர்கள் விருப்பத்திற்கும் திறமைக்கும் ஏற்றவாறு பல்வேறு பணிகளில் அமர்த்திய பிறகு, அவர்கள் தங்கள் திறமையை முழுவதுமாகப் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் வகையில் தூண்டப்பட வேண்டும். இந் நோக்கத்துடனேயே ஒவ்வொரு பணிக்கான வரையளவு நேரமும் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. எனவே, பணியாண்மையர் ஒவ்வொரு பணியையும் அவ் வரையளவு நேரத்திற்குள் முடிக்கும் வகையில் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கப் பல்வேறு ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகளைக் கையாளுதல் வேண்டும். டேலரே மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளில் ஒரு கோட்பாக ஊக்குவிப்பு ஊதியமுறை ஒன்றனை விளக்கியுள்ளார். டேலரின் வேறுபடும் வேலைவீதக் கூலிமுறையைப் பற்றி இதர ஊக்குவிப்பு ஊதியமுறையைப்பற்றிய விவரங்களுடன் முன்போர் அத்தியாயத்தில் விளக்கியுள்ளோம்.

4. மூலப்பொருள்கள், இயந்திர சாதனங்கள், பணிச்சூழ்நிலை ஆகியவற்றை ஒருநிலைப்படுத்துதல்

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் நோக்கமும் முழுமையாக எய்தப்பெற வேண்டுமாயின் பணிச்சூழ்நிலை, இயந்திர சாதனங்கள், மூலப்பொருள்கள் ஆகியவை நிலைப்படுத்தப்பட

வேண்டும். அவ்வாறு அவை நிலைப்படுத்தப்படாவிடின் பணியாளர்கள் ஓர் அளவு திறமை பெற்றிருப்பினும் அவர்களுடைய பணி அளவு ஒரே நிலையாக இருக்காது. மேலும், உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் தன்மையும் ஒரே தன்மையாக இருக்காது. எனவே, கீழ்க்கண்டவை நிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

அ. இயந்திர சாதனங்கள், தளவாடங்கள் ஆகியவை நிலைப் படுத்தப்படுதல் முதன்மையானது ஆகும். இயந்திர சாதனங் களின் தன்மையை ஒரு தன்மைப்படுத்துதலையே ஒருநிலைப் படுத்துதல் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறு, அந்த இயந்திர சாதனங்கள் நிலைப்படுத்தப்படாவிட்டால் அஃதாவது, அவற்றின் தன்மைகள் ஒன்றுக்கொன்று மாறுபடுமேயானால் பணியாளர்கள் ஒரே தன்மை பெற்றிருப்பினும்கூட அவர்களுடைய பணியளவு, இயந்திர சாதனங்களின் தன்மைக்கு ஏற்ப மாறுபடும் டேலருடைய கருத்துப்படி ஒரு நிறுவனம் பல முதல்தர இயந்திர சாதனங்களையும் சில இரண்டாந்தர இயந்திர சாதனங்களையும் சில மூன்றாந்தர இயந்திர சாதனங்களையும் பெற்றிருப்பதைவிட எல்லா இயந்திர சாதனங்களாகப் ஒரே தன்மையுள்ள இரண்டாந்தர சாதனங்களாகப் பெற்றிருத்தல் சிறந்தது. பணியாளர்களுக்கு முதல்தர, இரண்டாந்தர இயந்திர சாதனங்களை, மூன்றாந்தர இயந்திர சாதனங்களுடன் கொடுக்கும்போது, பணியாளர்கள் முதல், இரண்டாந்தர இயந்திர சாதனங்களையும் மூன்றாந்தர இயந்திர சாதனங் களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் நிறுவனம் உரிய கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும்.

ஆ. இரண்டாவதாக நிலைபடுத்தப்பட வேண்டியது இயந் திர சாதனங்களின் வேகம் ஆகும். ஒவ்வோர் இயந்திர சாதனத்திற்கும் ஓர் உச்ச அளவு வேகம் உள்ளது. அந்த வேகத்தை விட அந்தக் குறிப்பிட்ட இயந்திரம் வேகமாக இயக்கப்படுமே யானால் அஃது இயந்திரத்திற்கு சிதைவு ஏற்படுத்துவதுடன் கூடப் பணியாளர்களுக்குப் பேராபத்தையும் கொடுக்கலாம். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் பொறியாளர்களும் ஒவ்வோர் இயந்திர சாதனங்களின் உச்ச அளவு வேகத்தை நிர்ணயித்தல் வேண்டும்.

இ. மூன்றாறவதாக உற்பத்திக்கு அளிக்கும் பண்டங்கள் நிலைப்பட வேண்டும். சிறந்த தன்மை படைத்த பண்டங்கள்

பதையும் ஒரே தன்மை படைத்த பண்டங்கள் அளிப்பதையுமே பண்டங்களை நிலைப்படுத்துதல் எனக் கூறுகிறோம். அளிக்கப்படும் பண்டங்கள் நல்ல தன்மை படைத்தவையாக இல்லாவிடின் பணியாளர்கள் நேரத்தைப் பாழடிக்கின்றனர் என்பதுடன்கூட உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களும் தரங்கெட்டவையாக அமையும். எனவே, அளிக்கப்படும் பண்டங்கள் ஒரே தன்மை பெற்றவையாக அமைய வேண்டும்.

ஈ. இறுதியாகப் பணிச்சூழ்நிலை நிலைபடுத்தப்பட வேண்டும். இக் கோட்பாடு பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை. இக் கோட்பாட்டின்படி எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் ஒரே நிலையான காற்று, ஒளி வசதி கொண்ட அறைகள் வழங்கப்படவேண்டும். மேலும்,பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் இடத்தின் பரப்பளவும் ஓர் அளவினதாக அமையவேண்டும். பணியாளர்கள் ஓர் அளவு திறமைபெற்று இருப்பினும்கூடப்பணிசூழ் நிலையில் ஏற்படும் மாற்றத்தின்அடிப்படையில் பணியளவும் மாறுபடும். ஆதலின், பணியாண்மையர் இக் கோட்பாட்டிற்கும் முக்கியத்துவம் அளித்தல் அவசியமானதாகும்.

5. நிறுவனத்தின் உள்ளமைப்பைத் திருத்தி அமைத்தல்

நிறுவனத்தைத் திருத்தி அமைத்தல் அடுத்த கோட்பாடாகும். ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்படுத்த வேண்டுமானால், அந் நிறுவனத்தில் சில மாற்றங்களைச் செய்தல் வேண்டும். வழக்கமான முறைப்படி நிறுவனத்தில் செயற்பட்டுவரும் முதலாள் ஒவ்வொருவரும் பல்வேறு பணிகளைப் புரிந்து வருகிறார். ஆனால், ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாட்டின்படி சிறந்த திறமைமிக்க மேற்பார்வை மிக அவசியமாகும். வழக்கமான முறையில் பணியாளர்கள் தங்களுக்குத் தேவையான அறிவுரைகளையும் கருத்துரைகளையும் அவர்கள் பணியை மேற்பர்ர்வை செய்யும் முதலாளிகளிடமிருந்தே பெற்று வந்தனர். எனவே, முதலாள் ஒவ்வொருவரும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் சிறப்பு ஈடுபாடு கொள்ள வாய்ப்பு இல்லாமல் போயிற்று.

இக் குறைப்பாட்டைக் களைந்து எறியும் வகையில் டேலர் அலுவல் முதலாண்மைத் திட்டத்தைக் கடைப்பிடிக்கப் பரிந்துரைந்தார். இத் திட்டம் டேலரின் அலுவல் 'முதலாண்மைத்

திட்டம்' (Taylor's plan of functional foremanship) என்றே அழைக்கப்படுகிறது. அவரது திட்டத்தின்படி ஒவ்வொரு நிறுவனமும் இரு துறைகளாகப் பிரிக்கப்பட வேண்டும். அது போன்றே நிறுவனத்தின் பணிகள் திட்டமிடுதல், செயற்படுதல் என இரு வகையாகப் பிரிக்கப்படவேண்டும். திட்டமிடும் பணி நிறுவனத்தின் திட்டத் துறையிடமும் திட்டத்தைச் செயற்படுத்தும் பணி நிறுவனத்தின் மற்றொரு துறையான செயற்படுத்தும் துறையிடமும் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

நிறுவனத்தில் மொத்தமாகக் கீழ்க்கண்ட எட்டு அலுவல் முதலாள்கள் நியமிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

அ) வேலைமுறை எழுத்தர் அல்லது வழிபடுத்தும் எழுத்தர்

ஆ) செயல்முறை அட்டை எழுத்தர்.

இ) நேர, கால எழுத்தர்.

ஈ) ஒழுங்கை நிலைநாட்டுபவர்.

உ) முன்னேற்பாட்டாளர்.

ஊ) துரிதப்படுத்துபவர்.

எ) பழுதுபார்ப்பவர்.

ஏ) ஆய்வாளர்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள எட்டு அலுவல் முதலாள்களில் முதல் நான்கு முதலாளிகள் திட்டமிடும் துறையிலும் அடுத்த நான்கு முதலாளிகள் திட்டத்தைச் செயற்படுத்தும் துறையான தொழிற்கூடத்திலும் பணி புரிகின்றனர்.

அ, வேலை முறை எழுத்தர்: இவர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணி ஒரு நிறுவனத்தின் எந்தெந்தத் துறைகளில் செய்யப்பட வேண்டும் என்றும், அப் பணி எந்தெந்தப் பணியாள்களால் செய்யப்படவேண்டும் என்றும், பணியின் பகுதிகள் ஒவ்வொரு துறையிலும் எந்த ஆளிடமிருந்து எந்த ஆளுக்கும் எந்த இயந்திரத்தில் இருந்து எந்த இயந்திரத்திற்கும் செல்ல வேண்டும் என்பதையும் விளக்குகிறார். வழிபடுத்தும் எழுத்தர் வழிமுறைத் தாளைத் தயாரிக்கும் பொறுப்பு ஏற்கிறார். இத் தாளில் இவர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியானது எந்தெந்தத் துறைகள் வழியாகச் செல்லுகின்றது என்பதையும் அதைச் செய்யும் பணி ஆள்களுக்கும் இயந்திரங்களுக்கும் உள்ள தொடர்பையும் குறிப்பிடுகிறார்.

ஆ. செயல்முறை அட்டை எழுத்தர் : இவர் பணியாளர்களுக்கு வேண்டிய செயல்முறைக்கான கட்டளைகளைப் பிறப்பிக்கிறார். மேலும், இவர் பணியாளர்களுக்கு எந்தெந்த மூலப் பொருள்களைக் கொண்டு எந்தெந்த இயந்திர சாதனங்களின் உதவியுடன் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டும் என்றும் அறிவுரை வழங்குகிறார். உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்கள் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய நுட்பச் செயல்முறைகளை விளக்குவதும் இவர் பொறுப்பேயாகும். இவர் தயாரிக்கும் கட்டளைகளும் செயல்முறை விளக்கங்களும் அட்டையில் எழுதப்பட்டுப் பண்டங்களுக்கான மூலப்பொருள்களுடன் திட்டத் துறையின் மூலம் வெவ்வேறு பகுதிகளுக்கும் அனுப்பப்படும். கொடுக்கப்பட்ட கட்டளைகளைச் செயற்படுத்துவதில் இடர்ப்பாடுகள் இருக்குமேயானல், அதை நேரடியாக விளங்கும் பொருட்டுச் செயல்முறை அட்டை எழுத்தர் நேரடியாக அழைக்கப்படலாம். இவ்வேற்பாட்டின் காரணமாக நேரம் வீணாவது தடுக்கப்படுகிறது.

இ. நேரகால எழுத்தர் : இவர் மூன்றாவது அலுவல் முதலாள் ஆவார். இம் முதலாள் வெவ்வேறு பணியாள்கள் பணி புரிய எடுத்துக்கொண்ட நேரத்தைக் கணக்கிட்டு, அதன் அடிப்படையில் அவர்களின் ஊதியத்தையும் கணக்கிட்டு உரிய துறைக்கு அனுப்பி வைக்கிறார். சுருங்கக்கூறின், ஒவ்வொரு பணிக்கான செலவும் இவர் மூலமே கணக்கிடப்படுகிறது.

ஈ. ஒழுங்கை நிலை நாட்டுபவர்: இம் முதலாள் திட்டத்துறையில் சேர்க்கப்படுவது குறித்துக் கருத்துவேறுபாடு நிலவுகிறது. ஒரு சிலருடைய கருத்துப்படி இவர் திட்டத்துறையைச் சார்ந்தவரே ஆவார். ஆனால், வேறு சில வல்லுநர்கள் ஒழுங்கை நிலைநாட்டும் பணியை மேற்கொண்டுள்ள இம் முதலாள் தொழிற்கூடத்தில் பணிபுரிவதே சாலப் பொருந்தும் என்று கருதுகின்றனர். மற்றுமொரு சாரார் இவர் தொழில்நிறுவனம் முழுமைக்கும் பொதுவானவர் என்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையுடன்மட்டும் இணைத்தல் பொறுத்தமற்றது என்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கின்றனர். இம் முதலாளுடைய பணி, பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்கை நிலைநாட்டி அவர்களுக்கிடையே ஒழுங்கை நிலை நாட்டி அவர்களுடைய குறைபாடுகளைப் பணியாண்மையரின் கவனத்திற்குக் கொண்டு வரு

தல் ஆகும். இவர் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் பாலமாக அமைபவர்.

உ. முன்னேற்பாட்டாளர் : இவர் தம்முடைய பெயருக்கு ஏற்பப்பணியைத் தொடங்குவதற்குமுன் செய்யப்பட வேண்டிய முன்னேற்பாடுகளைச் செய்யும் பொறுப்பை ஏற்றுள்ளார் பணியாளர்கள் பணிக் கூடத்தில் நுழைந்தவுடன் நேரத்தை வீணாக்காது பணியைத் தொடங்கும் வகையில் இயந்திர சாதனங்களைப் பொருத்தி வைத்தலும் வேண்டிய தளவாடங் களைச் சரியாக வைத்தலும் இவர் பொறுப்பாகும் மேலும், பணியாளர்களுக்குப் பணியை எவ் வழியில் சிறந்த முறை யிலும் விரைவாகவும் செய்யலாம் என்பதை விளக்கும பொறுப் பையும் கொண்டுள்ளார்.

ஊ. துரிதப்படுத்துபவர் : இவர் பணியாளர்கள் இயந்திர சாதனங்களை உரிய வேகத்தில் இயக்குகிறார்களா என்பதை மேற்பார்வை செய்யும் பொறுப்பையும் பொருத்தமான தள வாடங்களைப் பயன்படுத்துகிறார்களா என்பதைக் கண்காணிக் கும் பொறுப்பையும் கொண்டுள்ளார்.

எ. பழுது பார்ப்பவர் : இவர் ஒவ்வொரு பணியாளரும் தம்முடைய இயந்திர சாதனங்களை எண்ணெயிட்டு நல்ல நிலையில் வைத்து இருக்கிறரா என்று கண்காணிக்கும் பொறுப்பு ஏற்கிறார். பணியாளர் தம் சுற்றுப்புறத்தை யும் தூய்மையாக வைத்திருக்கிறாரா என்பதையும் இவர் கவனிக்கிறார். எந்த இயந்திர சாதனத்திலாவது எதிர்பாராத விதமாகப் பழுது ஏற்பட்டால் அதைச் செப்பனிடும் பொறுப்பு இவரையே சாரும். இவர் ஓர் இடத்தில் நிலைத்தில்லாது பல்வேறு தொழிற்கூடங்களுக்குச்சென்று கொண்டே இருப்பார்.

ஏ. ஆய்வாளர்: பணியாளர்கள் தாங்கள்உற்பத்தி செய் யும் பண்டங்களை நல்ல தன்மையுடன் உற்பத்தி செய் கிறார்களா என்பதைக் கண்காணிப்பது இவருடைய பொறுப் பாகும். மேலும், பணியாளர்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப் பட்ட கட்டளைகளை நன்கு புரிந்து கொண்டார்களா என்ப தையும் அறிகிறார். பணியைச் சரிவரச் செய்யத் தெரியாத பணியாளர்களுக்குச் சரியான முறையைக் கற்பிக்கிறார். பணி யாளர்கள் செய்த பணி தரத்துடன் இருக்கிறதா என்றும் கவனித்துக் கொள்கிறார்.

6. அடக்கவிலைக் கணக்கு முறையைக் கையாளுதல்

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் இறுதிக்கூறு அடக்கவிலைக் கணக்குமுறையைக் கையாளுவதாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மையுடன் கணக்கு முறை ஒன்றியுள்ளது எனவே, ஆய்வறிவு மேலாண்மை, ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் அடக்க விலைக் கணக்குமுறையைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமெனப் பரிந்துரை செய்கிறது. இம்முறை கடைப்பிடிப்பதனால் கீழ்க் கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

அ. உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் அடக்க விலையை நிறுவனம் ஒவ்வொரு நிலையிலும் அறிய முடிகிறது.

ஆ. பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்வதில் வெவ்வேறு வகையான செலவுகளைத் தனித் தனியாகக் கணக்கிடுகிறது. மூலப் பொருள்களுக்கான செலவு, பணியாளர்களுக்கான செலவு போன்றவை. உரிய முறையில அனுப்பப்படுகின்றன.

இ. மூலப்பொருள்கள் சீரழிக்கப்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.

ஈ. பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுவதற்கு முன்னரே அவற்றின் அடக்கவிலை நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

உ. வரையளவு அடக்கவிலையை நிர்ணயிக்க உதவுகிறது. இதன்வாயிலாக வரையளவு அடக்கவிலையும் உண்மை அடக்கவிலையும் ஒத்துப் பார்க்க ஏதுவாகிறது. இதற்கிடையே வேறுபாடு இருக்குமேயானால், அதற்கான காரணங்கள் அறியப்பட்டு அவைகளையப்படுகின்றன.

ஊ. பண்டங்களின் விற்பனை விலையை நிர்ணயிக்க வழி வகுக்கிறது.

மேற்குறிப்பிட்ட கோட்பாடுகளைக் கொண்ட ஆய்வறிவு மேலாண்மையை ஒரு நிறுவனத்தில் உடனடியாகச் செயற்படுத்த முடியாது. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கவிரும்பும் நிறுவனம் அதன் உள்ளமைப்பு முறையில் உரிய மாற்றங்களைச் செய்தல் வேண்டும் எனவே, ஆய்வறிவு மேலாண்மை ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்படுத்தப் படுவது என்பது இயந்திர சாதனம் ஒன்றை வாங்கி உடனடியாகப் பொருத்துவது போன்றதன்று. தகுந்த முயற்சியுடனும் திட்டத்துடனும் பூங்கா ஒன்றனை உருவாக்குவது போன்றதாகும். பூங்கா உருவாக்குவதற்காகப் பூச்செடிகள் நட்டு அவை வளரவளர அவற்றைக் கத்தரித்து உரிய காலம்வரை

பொறுத்து இருத்தல் வேண்டும். அது போன்றே ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்திச் சிறிது காலம் காத்திருந்த பிறகே, அவற்றின் பயனை நிறுவனம் உணரமுடியும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் ஒன்றுடன் ஒன்று பிணைந்தவை; தனித்தனியாகப் பிரிக்க முடியாதவை. எனவே, எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளைத் தனித்தனியாகக் கடைப்பிடித்தல் என்பது இயலாதது ஆகும். அக் கோட்பாடுகள் எல்லாவற்றையும் ஒருங்கே கடைப்பிடிக்க வேண்டும். அக் கோட்பாடுகள் எல்லாவற்றையும் வேண்டுமானால், சிறிது சிறிதாகக் கடைப்பிடிக்கலாமே தவிர ஒவ்வொரு கோட்பாடாகக் கடைப்பிடித்தல் இயலாததாகும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் நன்மைகள்

ஆய்வறிவு மேலாண்மை பழைய முறையிலுள்ள குறைபாடுகளைக் களைந்து நிறுவனம் சரியாகச் செயற்பட வழி வகுக்கிறது. சுருங்கக்கூறின், ஆய்வறிவு மேலாண்மையினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை ஒரு நிறுவனம் பெறுகிறது.

i. உற்பத்திக்கு அறிவியல் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப் படுகின்றன.

ii. நிறுவனத்தின் பல்வேறு நிலைகளிலும் பல வல்லுநர்கள் பணியில் அமர்த்தப்படுகின்றனர். எனவே, நிறுவனம் அவர்களிடம் இருந்து தக்க அறிவுரை பெற முடிகிறது.

iii. பணிகள் செம்மையாகச் செய்யப்படும் வகையில் இம் முறை திட்டமிடுதலுக்கும் கட்டுப்பாடு செய்தலுக்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

iv. உற்பத்தியில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் தங்கள் விருப்பப்படி பணிபுரிவதில்லை. அவர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் உரிய முறையில் கட்டளைகள் இடப்படுகின்றன.

v. உற்பத்திக்குப் பண்படாத முறைகள் கையாளப்படுவதற்குப் பதிலாகப் பண்பட்ட அறிவியல் வழியிலான முறைகள் கையாளப்படுகின்றன.

vi. இயந்திர சாதனங்களும் பணிச் சூழ்நிலைகளும் நிலைப்படுத்தப்படுகின்றன.

vii. இம் முறையில் காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு மூலம் சராசரிப் பணியாளரின் வரையளவுப் பணி கணக்கிடப் படுகிறது.

viii. திறமையான பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படு கிறார்கள்.

ix. பண்டங்களின் சிதைவு தடுக்கப்படுகிறது.

x. பணியாளர்களின் உற்பத்திப் பெருகி பணியாண்மை யர் அதிக இலாபம் ஈட்ட முடிகிறது.

xi. பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் ஈட்ட வாய்ப்பு இருக் கிறது. எனவே, பணியாளர்களின் வாழ்க்கை நிலை உயரு கிறது.

xii. அசைவுச் சீராய்வு, பணியாளர்களின் திறன் வீணாவ தைத் தடுக்கிறது.

xiii. மக்களுக்குத் தரமான பண்டங்கள் குறைந்த விலை யில் கிடைக்கின்றன.

xiv. பணியாளர்கள் உரிய முறையில் பயிற்சி அளிக்கப்படு கின்றனர்.

xv. பணியாளர்கள் தரமான இயந்திர சாதனங்களைப் பயன் படுத்தும் வாய்ப்பைப் பெறுகின்றனர்.

xvi. பணிகள் திட்டமிட்டுச் செய்யப்படுவதால் அவை காலதாமதமின்றிச் செய்யப்படுகின்றன.

xvii. இம் முறையைக் கையாளும் நிறுவனங்கள், மேலும் ஆராய்ச்சியில் ஈடுபடுவதை மிகவும் விரும்புகின்றன.

xviii. இம்முறை, பணியாளர்கள் தங்களுக்கு விருப்பமான, தங்கள் திறமைக்குப் பொருத்தமான பணியில் ஈடுபடுவதற்குப் பேருதவி புரிகிறது.

xix. இறுதியாக, இம் முறையினால் பணியாளர் பணி யாண்மையர், நுகர்வோர் ஆகிய மூவரும் ஒருமித்த பயனடை வதால் அவர்கள் ஒற்றுமையுடன் செயற்பட வழி வகுக்கிறது.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையினால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மை கள் இருப்பினும் அந் நன்மைகளைப்பலரும் மனமுவந்து ஆரம்ப நிலையில் வெளிப்படையாகக் கூறினும் காலம் செல்லச்செல் லப் பலரும் இம்முறையில் பல குறைபாடுகளைக் கண்டு இம் முறையைக் குற்றம் சாட்டத் தொடங்கினர். எனவே, இக் குறை களைக் கீழ்க்கண்டவாறு மூன்று வகைகளாப் பிரித்துவிளக்கலாம்.

அ. பணியாண்மையரால் கூறப்படும் குறைபாடுகள்.

ஆ. பணியாளர்களால் எழுப்பப்படும் குறைபாடுகள்.

இ. பொதுமக்கள் காணும் குறைபாடுகள்.

அ. பணியாண்மையரால் கூறப்படும் குறைபாடுகள்

. ஆய்வறிவு மேலாண்மை உரிய பயனை அளிக்க வேண்டு மாயின் அது பணியாண்மையாரல் விரும்பி ஏற்கப்பட்டுச்செயற் படுத்தப்பட வேண்டும். ஆனால், நடைமுறையில் அவ்வாறு விரும்பி ஏற்கப்பட்டுச் செயற்படுத்தப்படுவதில்லை. ஏனெனில்,

i. இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்க நிறுவனம் அதிக அளவி செலவு செய்ய வேண்டியுள்ளது.

இக் கூற்று உண்மையானது. ஏனெனில் நல்ல தரமான இயந்திர சாதனங்கள் பணியாள்களுக்கு அளிக்கப்படவேண்டும். பணிச்சூழ்நிலைகள் நிலைப்படுத்தப்படவேண்டும். ஆனால், ஆய்வறிவு மேலாண்மையைக் கடைப்பிடிப்பதன் வாயிலாக நிறுவனம் அடையும் நன்மைகளை நிறுவனம் கூடுதலாகச் செய்யப்படவேண்டிய முதலீட்டுடன் ஒப்பிடுங்கால் இதனை ஒரு குறைபாடு என்றே கூற முடியாது.

ii நிறுவனத்தை உடனடியாக மாற்றம் செய்தால் அது நிறுவனத்தை வெகுவாகப் பாதிக்கும்.

இக் குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதன்று. ஏனெனில், நாம் முன்னரே கூறியதுபோன்று ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளை ஒரு நிறுவனத்தில் உடனடியாகச் செயற்படுத்த முடியாது. சிறிது சிறிதாகச் செயற்படுத்த வேண்டும். இவ்வாறாக அக் கோட்பாடுகள் சிறிது சிறிதாகச் செயற் படுத்தப்படும்போது ஆய்வறிவு மேலாண்மையினால் நிறு வனம் பாதிக்கப்படும் என்ற குறைபாட்டை ஏற்றுக்கொள்வதற் கில்லை.

iii இக் கோட்பாடுகள் சிறு நிறுவனங்களால் கடைப் பிடிக்க முடியாது. ஏனெனில், தனியாகத் திட்டத் துறையை ஏற்படுத்துதல், காலச் சீராய்வு செய்தல் போன்றவை சிறு நிறுவனங்களின் நிதிநிலைக்கு அப்பாற்பட்டவை. இதை

ஒரு குறைபாடாக ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை. ஏனெனில் சிறு நிறுவனங்கள் காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு ஆகியவற்றின் பயனைப் பெரிய நிறுவனங்களில் இருந்து பெற வாய்ப்பு இருக்கிறது.

iv. எவ்விதப் பயனும் இன்றித் திட்டத்துறையை அமைப்பதன் வாயிலாகப் பணம் பாழடிக்கப்படுகின்றது என்றும் குற்றம் சாட்டுகின்றனர். இக் குறைபாட்டையும் ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை. ஏனெனில், திட்டத்துறை நேரடியாக இலாபம் ஈட்ட உதவவில்லை எனினும் பொதுவாக இத்துறையினால் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பெரும் பயனைப் பெறுகின்றது என்ற கூற்றை மறுப்பதற்கில்லை.

v. மந்த காலங்களில் நிறுவனத்தின் பொதுச் செலவுகளைக் குறைத்தல் இயலாததாகும்.

இக் கூற்று உண்மை. ஏனெனில், நிறுவனத்தால் பணியில் அமர்த்தப்பட்ட எழுத்தர்கள், தட்டச்சர்கள் போன்றவர்களை மந்த காலங்களில் பணியிலிருந்து விலக்க முடியாது. மந்த காலத்திலும் அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். ஆனால், ஆய்வறிவு மேலாண்மையினால் ஒரு நிறுவனம் அடையும் இலாபத்தை இதனுடன் ஒப்பிடும் பொழுது இதனை நட்டமென்றே கூறமுடியாது.

பண்டங்கள் ஒரே தன்மையுடன் நிரந்தரமாக மக்களால் நுகரப்படுவதில்லை. பணி மாற்றத்திற்கு ஏற்றவாறு பண்டங்களின் தன்மையை மாற்றுவதையே நுகர்வோர்கள் விரும்புகின்றனர். எனவே, பண்டங்களின் தன்மைகள் மாற்றப்படும் ஒவ்வொரு முறையும் புதிதாகக் காலச் சீராய்வு அசைவுச் சீராய்வு செய்யப்படுதல் வேண்டும். இது வீணான செலவே ஆகும்.

பணிமாற்றத்தின் அடிப்படையில் பண்டங்களின் தன்மை மாற்றப்பட வேண்டும் என்பது உண்மையே. அவ்வாறு பண்டங்களின் தன்மை மாற்றப்படும் போது அப் பண்டங்களுக்கான காலச் சீராய்வு முழுமையாகச் செய்யப்படவேண்டுமென்பது தேவையில்லை. பண்டங்களில் ஒரு சில மாற்றங்களே செய்யப்படுமாதலின் ஒருசில கூறுகளுக்கான காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு செய்தால் போதுமானது. இஃது அவ்வளவு செலவு வாய்ந்ததன்று.

ஆ. பணியாளர்களால் எழுப்பப்படும் குறைபாடுகள்

ஆய்வறிவு மேலாண்மைப் பணியாளர்களின் திறமையை முன்னேற்ற முயற்சி செய்யினும் நாளடைவில் இம் முறைப் பணியாளர்களாலேயே குறைகூறும் அளவுக்கு வந்துவிட்டது. பணியாளர்கள் ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் மீது கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைக் கூறுகின்றனர்.

ii. ஆய்வறிவு, மேலாண்மைப் பணியாளர்களுடைய பணி அளவைக் கூடுதலாக்க எடுக்கும் முயற்சியே ஆகும் என்று கூறப்படுகிறது. அஃதாவது, ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படும்போது பணியாளர்கள் கூடுதலான அளவு பணியைச் செய்ய வேண்டியுள்ளது என்று கூறப்படுகிறது.

ஒருசில பணியாண்மையரைப் பொறுத்தளவில் இக் கூற்றைக் குற்றச்சாட்டாகக் கூறலாம். ஏனெனில், அவர்கள் பணியாளர்களை வாட்டி வதைத்துத் துன்புறுத்துகின்றனர். ஆனால், பொதுப்படையாக ஆய்வறிவு மேலாண்மை தகுந்த முறைகளைக் கையாண்டு பணியாளர்களின் திறமையை மிகைப்படுத்துவதன் வாயிலாகவும் அசைவுச் சீராய்வுமூலம் பணியாளர்களின் திறன் வீணாவதைத் தடுப்பதன் மூலமாகவும் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறனைப் பெருக்குகிறதே தவிர, பணியாளர்களை வாட்டி வதைப்பதன்மூலம் உற்பத்தியைப் பெருக்குவதில்லை.

ii. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்களில் பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை அவர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் அலுவல் முதலாளர்கள் கட்டளைகள் படி செய்ய வேண்டுமே தவிர, தங்கள் விருப்பப்படி செய்ய முடிவதில்லை. எனவே, பணியாளர்களுடைய தனமுயற்சித் திறன் பாதிக்கப்படுவதாகக் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

இம் முறையில் பணியாளர்கள் தங்கள் விருப்பப்படி பல் வேறு முறைகளைக் கையாள அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. எனினும், பணியாளர்களின் தன்முயற்சித் திறன் பாதிக்கப் படுவதாகக் கூறுவது பொருத்தமாகாது. ஏனெனில், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் புதிய சிறந்த முறையைக் கற்றறிந்து இருப்பாரேயானால், அம்முறையை அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் முதலாளர்மூலம் மேலாளருக்கு அறிவித்து, அம் முறை உண்மையிலேயே சிறந்த முறையாக இருப்பின் அது நிறுவனம் முழுவதிலும் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது என்பதுடன் அக் குறிப்பிட்ட பணியாளரும் உரிய முறையில் பரிசளிக்கப்படுகிறார்.

iii. ஆய்வறிவு மேலாண்மை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது எந்த ஒரு பணியாளர்களுக்கும் ஒரு முழுப் பணியைச் செய்யும் பொறுப்பு அளிக்கப்படுவதில்லை. பணியின் ஒரு பகுதியையே மீண்டும் மீண்டும் செய்கிறார். எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரும் விரைவில் சலிப்படைந்து விடுகிறார் என்று கூறப்படுகிறது.

ஒரு பணியின் ஒரு பகுதியை ஒரு பணியாளர் மீண்டும் மீண்டும் செய்வாரேயானால், அப் பகுதியில் அவர் சிறந்த வல்லுநர் ஆகிறார். எனவே, அவர் புதிய புதிய முறைகளைக் கண்டுபிடிக்க வாய்ப்பிருக்கிறது. இருப்பினும், ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அது போன்ற வாய்ப்பைப் பெற்றில்லாத பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை பணியின் ஒரே பகுதியை மீண்டும் மீண்டும் கொடுப்பதைவிட பல பகுதிகளைக் கொண்ட ஒரு தொகுப்பு மாற்றி மாற்றி ஒரு பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுமேயானால், அவர் சலிப்படைய முடியாது. இக்குறைபாடும் களையப்படும்.

iv. பணியாளர்களால் கூறப்படும் அடுத்த குற்றம் ஆய்வறிவு மேலாண்மை வேலை வாய்ப்பைக் குறைத்து வேலையின்மையை உருவாக்குகிறது என்பதாகும். ஆய்வறிவு மேலாண்மை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது ஓரளவுக்குக் கூடுதலாக இயந்திர சாதனங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. மேலும் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறமை கூடுகிறது. ஃப்ளாரன்ஸ் (Florence) என்ற வல்லுநர் குறிப்பிட்டபடி சாதாரண நிலையில் பத்துப்பணியாளர்கள் புரியும் பணியை ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் எட்டுப் பணியாளர்கள் புரிந்துவிட முடிகிறது.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கூற்று உண்மையெனினும், குறுகிய கால அடிப்படையில் இதை ஒரு குறைபாடாகக் கூறினும் நாளடைவில் இக் குறைபாட்டிற்கு இடமேஇல்லை. ஏனெனில், பணியாளர்களின்திறமை அதிகரிப்பதன் காரணமாக உற்பத்திச் செலவு குறைகிறது. எனவே, உற்பத்தியாளர்கள் பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் விற்க முற்படுவர். ஆகையால், பண்டங்களுக்கான தேவை பெருகி உற்பத்தியும் பெருக வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே, கூடுதலான பணியாளர்கள் பணியில் அமர்த்தப்பட வேண்டிய அவசியமும் எழலாம். ஆகையால், நீண்ட கால அடிப்படையில் இக் குற்றச்சாட்டுக்கு இடமே இல்லையென்றும் கூறலாம்.

v. பணியாளர்கள் கூடுதலான பணி கொடுக்கப்பட்டு வதைக்கப்படுகிறார்கள் என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டு.

இக் குற்றச்சாட்டையும் ஏற்றுக்கொள்ளுவதற்கில்லை. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் உற்பத்தி பெருகுகிறது என்பது உண்மையெனினும் அது பணியாளர்கள் அதிகம் உழைப்பதனாலோ அதிக நேரம் உழைப்பதனாலோ நிகழ்வது அன்று. பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிப்பதன் வாயிலாகவே உற்பத்தி அதிகரிக்கிறது. குறிப்பாக, ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் பணியாளர்களைத் தொடர்ந்து நீண்ட நேரம் உழைக்க விடுவதில்லை. ஒரு குறிப்பிட்ட நேரப் பணிக்குப் பிறகு கட்டாயமாக ஓய்வு எடுத்துக் கொள்ளும்படி வற்புறுத்தப் படுகிறார்கள். எனவே, இக் குறைபாட்டையும் ஏற்றுக் கொள்வதிற்கில்லை.

vi. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படுவதன் மூலமாகக் கிடைக்கும் முழுப் பயனும் தங்களுக்குக் கொடுக்கப்படுவதில்லை என்பது பணியாளர்கள் குறிப்பிடும் அடுத்த குறைபாடாகும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன் வாயிலாக ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கூடுதலான இலாபம் ஈட்டுகிறது என்பது உண்மையே. ஆனால், அக் கூடுதலான இலாபம் முழுவதும் பணியாளர்களுக்கே கொடுக்கப்பட வேண்டும் என்ற வேண்டுகோள் நேர்மையானது அன்று. ஏனெனில், பணியாண்மையரும் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்க அதிக முதலீடு செய்துள்ளனர். எனவே, இலாபத்தில் ஒரு பகுதியைப் பணியாண்மையருக்கும் கொடுத்தல் வேண்டும். மேலும் வேலைவாய்ப்புப் பாதிக்கப் படாத நிலையை ஏற்படுத்த பண்டங்களுக்கான தேவையை விரிவுபடுத்தும் வகையில் பண்டங்களின் விலையைக் குறைத்தல் வேண்டும். ஆகையால் ஆய்வறிவு மேலாண்மையால் கிடைக்கும் கூடுதல் இலாபம் பணியாளர்கள், பணியாண்மையர், நுகர்வோர் ஆகிய மூவருக்கிடையே பகிர்ந்து அளிக்கப்படுவதே நேர்மையானது. எனவே, இக் குறைபாட்டைக் ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை.

vii. காலச்சீராய்வைச் செய்யும் பணியை ஏற்பவர் பணியாண்மையருடைய ஆளாகவே இருப்பர். எனவே, பணியாண்மையருக்குச் சாதகமான முறையில் நிர்ணயிக்கப்படும் பணி அளவு கூடுதலாக இருக்கும் என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டு.

காலச் சீராய்வு சராசரிப் பணியாளரின் பணி அளவை நிர்ணயிக்கும் பொருட்டே செய்யப்படுகிறது. எனவே, இதனில் எந்த விதமான தவறு செய்வதற்கும் வாய்ப்பில்லை. ஆகையால், இக்குறைபாடும் கற்பனையானதே.

viii பணியாளர்கள் பணியின் ஒரு பகுதியையே மீண்டும் மீண்டும் செய்வதால் அவர்களுக்குப் பணியின் வேறு எந்தப் பகுதியையும் செய்யும் வாய்ப்பு இல்லாமல் போவதுடன்கூட அதைச் செய்யும் முறைகளையும் அறியமுடியாமல் போகலாம். ஆகையால். பணியாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தினின்றும் வேறு நிறுவனத்திற்கு மாறிச் செல்வது தடை செய்யப்படுகிறது.

இக் குறைபாடு ஓரளவுக்கு ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதாகும் இதைத் தவிர்க்கும் வகையில் முன்பே குறிப்பிட்டபடி ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் பணியில் ஒரு பகுதி மட்டுமே கொடுக்கப்படாது பல பகுதிகள் கொண்ட ஒரு தொகுப்பு ஒதுக்கப்படலாம்.

ix. இறுதியாக, ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப் படுவதன்வாயிலாகப் பணியாளர்களுடைய குறைபாடுகள் முழுவதும் நீக்கப்படுவதால் பணியாளர் சங்கங்களுக்கும் பணியாளர் சங்கங்களின் தலைவர்களுக்கும் வேலை எதுவும் இல்லாமற்போக வாய்ப்பு இருக்கிறது.

இக் குற்றச்சாட்டையும் ஏற்றுக் கொள்வதற்கு இல்லை. ஆய்வறிவு மேலாண்மைச் செயற்படுத்தப்படும்போது பணியாளர்களுடைய குறைகள்எல்லாம் களையப்பட்டுவிடுகின்றன. எனவே, பணியாளர்கள் பலனைப் பாதுகாக்க ஏற்படுத்தப்படும் தொழிற்சங்கங்களுக்கு வேலையே இல்லை. இருப்பினும் தொழிற்சங்கங்கள் அவசியம் இருத்தல் வேண்டும் என்ற நிலை இருப்பின் தொழிற்சங்கங்கள் ஆரம்பிக்கப்படுவதற்கு எவ்விதத் தடையும் இல்லை. ஏனெனில், தொழிற்சங்கங்கள் பணியாளர்களின் நலனைக் காப்பதற்கு மட்டும் ஆரம்பிக்கப் படுவதில்லை. பணியாளர்களுக்கும் பணியாளர்களின் குழந்தைகளுக்கும் கல்வி வசதி அளித்தல், பணியாளர்களுக்கு வேண்டிய பண்டங்களைஅளிக்க முயற்சி எடுத்தல் போன்ற பிற நோக்கங்களுடனும் ஆரம்பிக்கப் படலாம்.

இ, பொதுமக்கள் காணும் குறைபாடுகள்

மேற்குறிப்பிட்ட பணியாளரும், பணியாண்மையரும் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளில் கண்ட குறைபாடுகளைத்

தவிர்த்து உளவியல் வல்லுநர்கள், பொதுமக்கள் ஆகியோரும் கீழ்க்கண்டவாறு இம் முறையைக் குற்றஞ்சாற்றுகின்றனர்.

i. ஆய்வறிவு மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் ஒரு நிறுவனத்திற்கு முழுதும் பொருந்தும் வகையில் அமைவதில்லை. பெரும்பாலான கோட்பாடுகள் உற்பத்தியைச் செம்மைப் படுத்தும் முறையையே விளக்குகின்றன. நிர்வாகத்தைச் சீர்படுத்தும் கோட்பாடுகள் எதுவும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் இல்லை.

ii. ஆய்வறிவு மேலாண்மக் கோட்பாடுகள் குறுகிய காலத்தில் உரிய பயனை அளித்தாலும் நீண்ட காலத்தில் எதிர் பார்க்கும் அளவிற்குப் பயன் அளிப்பதில்லை. அஃதாவது, நீண்ட காலத்தில் அதிக அளவில் உற்பத்திப்பெருக்குவதில்லை என்பது சிலருடைய கருத்தாகும்.

iii. பீட்டர் டிரெக்கர் என்ற வல்லுநர் திட்டமிடுதல், செயலாற்றுதல் ஆகிய இரு பணிகள் திட்டத்துறை, தொழிலகம் ஆகிய இரு தனிப்பட்ட துறைகள்மூலம் செயல் ஆக்கப் படுவது குறித்துக் குற்றஞ்சாட்டுகிறார். அவருடைய கருத்துப் படி திட்டமிடுதல், செயற்படுத்துதல் ஆகிய இருபணிகள் தனிப் பட்ட துறைகள் மூலம் செயலாற்ற வேண்டுமெனக் கூறுவது, உணவு உண்பது, உணவைச் சீரணிப்பது ஆகிய இரண்டு பணிகளும் ஈருடல்களால் செய்யப்பட வேண்டியவை என்பது போன்றுள்ளது என்று குறிப்பிடுகிறார்.

பீட்டர் டிரெக்கருடையஇந்த எடுத்துக்காட்டுப் பொருத்தமானதாகத் தோன்றவில்லை. எனவே, இக்குறைபாடும்ஏற்றுக் கொள்ளத் தக்கதன்று, ஏனெனில், திட்டமிடுதலும் செயலாக் கப்படுதலும் தனித்தனித் துறைகள் மூலம் செயற்படுத்தும் போது, சிறப்பு ஈடுபாட்டுக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. எனவே, பணிகள் செம்மையாகச் செய்யப்படுகின்றன. மேலும், இவ்விரண்டு பணிகளும் வெவ்வேறு நிறுவனங்களால் செய்யப்படுவதில்லை. ஒரே நிறுவனத்தைச் சார்ந்த இரண்டு துறைகளால் செய்யப்படுகின்றன. பீட்டர் டிரெக்கருடைய எடுத்துக்காட்டின்படி விளக்குவோமேயானால், உணவு உண்பதும் சீரணிக்கப்படுவதும் ஓர் உறுப்பால் செய்யப்படுவதில்லை. ஓர் உடலைச் சார்ந்த தனித்தனி உறுப்புகளால் செய்யப்படுகின்றன. எனவே, திட்டமிடுவதற்குத் தனித் துறையும் செயலாக்கப்படுவதற்குத் தனித் துறையும் இருப்பதில் தவறு ஒன்றும் இல்லை.

iv. அலுவல் முதலாளர்களுக்கு ஆய்வறிவு மேலாண்மை தேவைக்கு அதிகமான அளவில் உரிமை கொடுத்துள்ளது என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும்.

இக் குற்றச்சாட்டிற்கு ஆதாரம் எதுவும் இருப்பதாகத் தெரியவில்லை. நடைமுறையில் அலுவல் முதலாளர்கள் அதிகப் பொறுப்புடன் பணியாற்றுகின்றனர்.

v. ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளின்படி பணியாளர்கள் பொறுப்பு அற்றவர்களாகவும் தன் முயற்சித்திறன் அற்றவர்களாகவும் கருதப்படுவது தவறு என்பது அடுத்துச் சுமத்தப்படும் குற்றச்சாட்டாகும்.

ஆய்வறிவு மேலமண்மைப் பணியாளர்களின் பணியை மேற்பார்வை செய்யும் பொருட்டு மேற்பார்வையாளர்களைப் பணியில் அமர்த்தினாலும், அது பணியாளர்களுக்கு உதவி செய்யவேண்டும். வழிகாட்ட வேண்டும் எனும் நோக்கங் களுடனேயன்றிப் பணியாளர்களுடைய திறமையில் நம்பிக்கை அற்றதால் அன்று.

vi. அசைவுச் சீராய்வுமூலம் தேவையற்ற அசைவுகள் நீக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட அசைவுகள் நிர்ணயிக்கப்படுவது குறித்து அடுத்த குற்றச்சாட்டு எழுப்பப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, பொதுவாக நிலைப் படுத்தப்பட்ட அசைவுகள் சில சிறப்புத் தன்மைகள் பெற்ற பணியாளர்களுக்குப் பொருத்தமாக அமையா. குறிப்பாகச் சுட்டிக்காட்டின் எல்லாப் பணியாளர்களும் பணிக்கு வலக் கையையே பயன்படுத்துவர். எனவே, நிலைப்படுத்தப்பட்ட அசைவுகள் வலக்கையைப் பயன்படுத்தும் பணியாளர்களுக்கே பொருந்தும். இடக் கையினைப் பயன்படுத்தும் தனித் தன்மைபெற்ற பணியாளர்களுக்குப் பொருந்துவதில்லை.

நடைமுறையில் அசைவுச் சீராய்வு இதுபோன்ற சந்தர்ப் பங்களில் தனித்தனிப் பணியாளர்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படு வதால் இக் குற்றச்சாட்டிற்கு இடமே இல்லை.

vii ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் ஒரு சில பணியாளர்கள் செயற்படும் பணியில் ஈடுபடுகிறார்கள் அவர்களுக்கு சிந்திக்கும் பணியில் ஈடுபட இணக்கம் அளிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, அவர்களுக்கும் இயந்திர சாதனங்களுக்கும் வேறுபாடு இருப்ப தாகத் தோன்றவில்லை. என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டு.

இக் குறைபாடும் பொருள் அற்றது. பணியாளர்கள் பணியில் ஈடுபடும்போது சிந்திப்பது தவிர்க்கப்படுவதில்லை. நாம் முன்னரே குறிப்பிட்டது போன்று பணியாளர்கள் தங்கள் பணியில் கடைப்பிடிக்கும் முறையைவிட சிறந்த முறைகளைக் கண்டுபிடித்திருப்பார்களேயானால். அம் முறையை மேலாளருக்கு அறிவித்து உரிய பரிசையும் பெறலாம். சிந்தனையின் அடிப்படையிலேயே புதியமுறைகள் கண்டுபிடிக்கப்படுகின்றன எனவே, ஆய்வறிவு மேலாண்மை சிந்தனையைத் தடை செய்கிறது எனும் குற்றச்சாட்டை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு இல்லை.

viii. ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் புதிய கருத்துகள் ஏதும் இல்லை. சாதாரண மனிதனுடைய கருத்துகளே நிறுவனத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன என்பதே அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும்.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையிலும் சாதாரணமனிதர்களுடைய கோட்பாடுகளே கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன. ஆனால், அச்சாதாரணக் கோட்பாடுகள் அறிவியல் அடிப்படையில் அலசிகளையப்பட்டுச் செயற்படுத்தப்படுகின்றனவே தவிர எல்லாக் கோட்பாடுகளும் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை. தவிர்த்து சாதாரண மனிதனின் எல்லாக் கருத்துகளும் உண்மையாக இருக்குமென்று கூறுவதற்கில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, சாதாரண மனிதரின் கருத்துப்படி பூமியைக் சூரியன் சுற்றி வருகிறது. ஆனால், அறிவியல் கோட்பாடுகளின்படி சூரியனை பூமி சுற்றி வருகிறது. அது போன்றே பணியாளர்களுடைய ஊதியத்தைக் குறைப்பதன்மூலம் பணியாண்மையருடைய இலாபத்தைப் பெருக்கலாம் என்பது சாதாரண மனிதனின் கருத்தாகும். ஆனால், ஆய்வறிவு மேலாண்மையின்படி பணி பணியாளர்களுக்கும் அதிக ஊதியம் அளித்துப் பணியாண்மையரும் அதிக இலாபம் ஈட்ட முடியுமென விளக்கியுள்ளோம்.

காலச் சீராய்விற்காகப் பயன்படுத்தப்படும் சாதனங்கள் பழுதாக இருந்தால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரையளவு நேரம் தவறாக அமையும் என்பதே அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும்.

இதை ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் குற்றச்சாட்டு என்று ஒத்துக்கொள்வதற்கில்லை. மேலும், காலச் சீராய்வைச் செய்ய விரும்பும் நிறுவனம் அதற்காகப் பயன்படுத்தும் சாதனங்கள் உரிய முறையில் உள்ளனவா என்று அறிந்தே அவற்றைப் பயன்படுத்துமாதலின் நடைமுறையில் இக் குறைபாட்டிற்கு இடம் இருப்பதாகத் தெரியவில்லை.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையால் பல நன்மைகள் இருப்பினும் இன்று இம் முறை எந் நிறுவனத்தாலும் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, இதை மறைந்துவரும் ஒரு மேலாண்மை முறை என்று கூறினால்கூட மிகையாகாது. இம் முறை இன்று பணியாளர்கள் பணியாண்மையர்கள், நுகர்வோர்கள் ஆகிய எல்லோராலும், ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை.

வினாக்கள்

1. ஆய்வறிவு மேலாண்மை என்றால் என்ன? அதன் முக்கியத் தன்மையை விவரிக்க.
2. 'ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் பயன், உள்ளப் புரட்சிக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதைப் பொறுத்து அமைந்துள்ளது'—இக் கருத்தை விளக்குக.
3. ஆய்வறிவு மேலாண்மை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது ஒரு நிறுவனத்தில் செய்யப்படவேண்டிய மாற்றங்களை விளக்குக.
4. ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கொள்கைகளையும் அதன் நன்மைகளையும் ஆய்க.
5. ஆய்வறிவு மேலாண்மையால் பணியாண்மையர் பலர் நன்மை பெற்றாலும்கூட அவர்கள் இதைவிரும்பாதது ஏன்?
6. ஆய்வறிவு மேலாண்மையின்மீது சுமத்தப்படும் குற்றங்களைச் சுருக்கி வரைக.
7. காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு - இக் கோட்பாடுகளை விளக்குக.
8. சிறுகுறிப்பு வரைக:
   அ. சோர்வுச் சீராய்வு.
   ஆ. வேலைமுறை எழுத்தர்.
   இ. ஒழுங்கை நிலைநாட்டுபவர்.
   ஈ. துரிதப்படுத்துபவர்.
   உ. அலுவல் முதலாண்மை.

29. சீரமைப்பு

(Rationalisation)

பொதுவாக வணிக நிறுவனங்களைச் செம்மைப்படுத்தி, உற்பத்தியைப் பெருக்கக் கையாளும் முறைகளைச் சீரமைப்பு என்று கூறலாம். சீரமைப்பில் சிறந்த, செம்மையான கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன. இந்த அடிப்படையில் நோக்கின் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் ஒவ்வொரு துறையிலும் பயன்படுத்தப்படலாம். பொருளியல் வல்லுநர்கள் உற்பத்தித் துறையிலும் பகிர்வுத் துறையிலும் கடைப்பிடிக்கப்படும் சிறந்த கோட்பாடுகளைக் குறிக்கும் வகையில் சீரமைப்பு, என்னும் சொல்லைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.

முதலாவது உலகப்போர் எல்லா நாடுகளையும் பாதிக்கும் வகையில் அமைந்தது. ஒருசில நாடுகளின் நிலைமை மிகவும் மோசமாகி, அவை மீண்டும் சீர்திருத்தப்படுமா என்ற ஐயம் மேலோங்கி நின்றது. அவ்வாறு பாதிக்கப்பட்ட நாடுகளுள் தலையாய நாடு ஜெர்மனியாகும். முதல் உலகப்போர் முடிந்தவுடன் அதனால் ஏற்பட்ட விளைவுகளைக்கொண்டு, நாட்டின் தொழில்களை முன்னேற்றுவதற்கான அவசியத்தை ஜெர்மானிய மக்கள் உணர்ந்தனர். போரில் தோல்விகளைக் கண்ட ஜெர்மனியின் தொழில்கள் சீர்குலைந்து போயின. ஜெர்மனி தன் தொழில்களைப் புதிய முறையில் திருத்தி அமைக்காவிட்டால் தொழில் உலகில் ஜெர்மனிக்கு இடமே இருக்காது எனக் கருதப்பட்டது. தொழில் முன்னேற்றப்படாவிட்டால் ஜெர்மனி நாடே இல்லை என்ற நிலை ஏற்பட்டது. பல்வேறு முறைகளைக் கடைப்பிடித்து ஜெர்மானிய மக்கள் நாட்டைச் செம்மைப்படுத்த முயன்றனர். தொழில் நிறுவனங்களை முன்னேற்றுவதன்மூலம் நாட்டைச் செம்மைப்படுத்தக் கையாண்ட முறைகளையே சீரமைப்பு என்று கூறுகிறோம்.

எனவே, சீரமைப்பு ஜெர்மனி நாட்டில் தொடங்கபபட்டது என்று கூறின் அது தவறு ஆகாது. ஜெர்மனியில் தொடங்கப்பட்ட சீரமைப்பின் கோட்பாடுகள் பின்னர் அமெரிக்கத் தொழிலகங்களாலும் கடைப்பிடிக்கப்பட்டன. ஆனால், ஒருசிலருடைய கருத்துப்படி சீரமைப்பு அமெரிக்காவில் தொடங்கப்பட்டதாகக் கூறப்படுகிறது. வரலாற்று அடிப்படையில் நோக்குமிடத்து இக்கூற்றை ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை. இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் வெகு தாமதமாகவே கடைப்பிடிக்கப்பட்டன. இருபதாம் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்தில் முதன் முறையாகக் கையாளப்பட்ட இம் முறை புதிய தொழிற்புரட்சி என்று அழைக்கப்பட்டது. ஆழ்ந்த நோக்கத்துடன் ஆரம்பிக்கப்பட்ட இத் திட்டத்திற்குச் சிறிய முறையில் விளக்கம் கொடுத்தல் என்பது இயலாததாகும். பல்வேறு வல்லுநர்கள் பல பொருள்பட இச் சொல்லுக்கு இலக்கணம் தந்துள்ளனர். பொருளாதார வல்லுநர்களுக்கு இடையேயும் இச் சொல்லின் பொருள் குறித்து ஒருமித்த கருத்து இல்லை.

இருப்பினும், பல்வேறு வல்லுநர்கள் கொடுத்துள்ள இலக்கணங்களில் சில கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

பேராசிரியர் ராபின்சன் என்ற பொருளியல் வல்லுநர் 'நிறுவனங்களுக்கும் தொழிலுக்கும் இடையேயுள்ள திருத்தி அமைக்கப்பட்ட உறவைக் குறிப்பிடுவதே சீரமைப்பு ஆகும்' எனச் சீரமைப்புக்கு இலக்கணம் தந்துள்ளார்.

1921ஆம் ஆண்டு ஜெனிவாவில் கூடிய உலகப் பொருளாதார மாநாடு சீரமைப்பிற்குக் கீழ்க்கண்ட இலக்கணம் கொடுத்துள்ளது. 'குறைந்த அளவே கச்சாப் பொருளையும் திறனையும் வீணாகும் வகையில் தீட்டப்பட்ட, ஒரு நிறுவனத்தின் முறைகள் அல்லது நுட்பச்செயல்முறைகளே சீரமைப்பு ஆகும். தொழிலாளர்களை அறிவியல் முறைப்படி அமைத்துப் பொருள்களையும் பண்டங்களையும் நிலைப்படுத்துதல், உற்பத்தி முறையை எளிதாக்குதல், போக்குவரவு, சந்தைப்படல் ஆகியவற்றை முன்னேற்றம் செய்தல் ஆகியவற்றைக் கொண்டதே இம் முறைகள்.

யூர்விக் என்ற வல்லுநர் சீரமைப்பிற்குக் கீழ்க்கண்ட இலக்கணம் வகுத்துள்ளார்.

சீரமைப்பென்பது ஒன்றுபட்ட மனப்பான்மையும் செயல் முறையும் கொண்டது ஆகும். மனப்பான்மை என்ற

முறையில் இது சிறந்த உலகப் பொருளியல் வாழ்க்கையை அறிவியல் முறை கொண்டு கட்டுப்படுத்துவது இயலும்; அதுவே விரும்பத்தக்கதும் ஆகும் என்ற நம்பிக்கையைப் பதிவு செய்கிறது. செயல்முறை என்ற வகையில் இஃது உற்பத்தி, வழங்கல், நுகர்வு ஆகியவற்றை அமைப்பதிலும் நடத்துவதிலும் எழும் எல்லாப் பிரச்சினைகளையும் களைய அறிவியல் முறைகளைக் கடைப்பிடிப்பதைக் குறிக்கும்.

பேராசிரியர் சார்ஜன்ட் ஃப்ளாரன்ஸ் (Prof Sargent Florence) என்பவருடைய கருத்துப்படி சீரமைப்பு என்பது ஒரே தொழிலைச் சார்ந்த பல்வேறு நிறுவனங்களால் ஒருவிதக் கூட்டு நடவடிக்கையின் அடிப்படையில் அறிவியல் முறைப்படியும், பாழ்படுதல், திறமையின்மை ஆகியவற்றை நீக்க உண்டாக்கப்பட்ட ஓர் இயக்கமேயாகும்.

சீரமைப்பின் நோக்கங்கள்

சீரமைப்பு நாட்டைப் புனரமைக்கும் நோக்கத்துடனேயே தொடங்கப்பட்டது. அந் நோக்கம் முழுமையாக நிறைவேற்றப்பட்டவுடன் இத் திட்டம் எஞ்சிய பிற நாடுகளின் கவனத்தையும் ஈர்க்கத் தொடங்கியது. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் பயன்படுத்தப்பட்ட சூழ்நிலைகளும் நோக்கங்களும் எல்லா நாடுகளிலும் ஒரே தன்மையாக இல்லாத காரணத்தால், பல்வேறு நாடுகளிலும் கடைப்பிடிக்கப்பட்ட சீரமைப்பு முறை ஒரே விதமான கோட்பாடுகளைப் பெற்றிருக்கவில்லை.

1927ஆம் ஆண்டு ஜெனிவாவில் நடந்த உலகப் பொருளாதார மாநாட்டின்படி கீழ்க்கண்டவை சீரமைப்பின் நோக்கங்களாக அமைகின்றன:

1. குறைந்த அளவு உழைப்பால் அதிகப் பணியைப் பெறுதல்.
2. கச்சாப் பொருள்கள், திறன் ஆகியவை பாழ்படுதலைத் தடுத்தல்.
3. (அ) தேவையற்ற போக்குவரவையும் கூடுதலான நிதிச் சுமையையும் பயனற்ற இடைநிலைகள் பெருகுவதையும் நீக்குவதன் மூலமாகவும், (ஆ) பயனற்ற வகைகளைக் குறைத்து உற்பத்தி முறைபற்றிய ஆராய்ச்சியைப் பேணுவதன் மூலமும் தரப்படுத்தப்பட்ட பாகங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமும் பண்டங்கள் வழங்குதலை எளிமையாக்குதல்.
4. மக்களுக்கு மிகுந்த நிலைபேற்றையும் உயர்ந்த வாழ்க்கைத்தரத்தையும் நல்குதல்.

5. நுகர்வோர்களுக்கு குறைந்த விலையில் பண்டங்களை அளித்தல்.

6. பல்வேறு உற்பத்தியாளர்களுக்கும், பணியாளர் களுக்குக்கும், உற்பத்திப்பயனை நியாயமான முறை யில் பிரித்துக் கொடுத்தல்.

சுருங்கக்கூறின் உற்பத்தியைப் பெருக்கி அதனால் ஏற்படும் கூடுதல் பயனை உற்பத்தியில் தொடர்புகொண்ட பணியாண் மையர், பணியாளர், நுகர்வோர் ஆகியோர்கிடையே பிரித்துக் கொடுப்பதே சீரமைப்பின் நோக்கம் எனக் கூறலாம்.

நாம் முன்னரே குறிப்பிட்டது போன்று சீரமைப்பு, குறைந்த உற்பத்திக்கான காரணங்களைக் கண்டறிந்து அவற்றைக் களைந்து பண்டங்கள் பாழ்படுவதைத் தவிர்த்து உற்பத்தியைப் பெருக்க விழைகிறது. எனவே, சீரமைப்பின் கோட்பாடுகளை அறிந்து கொள்வதற்கு முன்பாகப் பண்டங்கள் பாழ்படுவதற் கான காரணங்களை அறிந்துகொள்ளுதல் வேண்டும். அவற்றுள் முக்கியமானவை கீழ் வருவனவாகும்.

1. பற்றாக்குறை என்பது பொருளாதாரத்தில் மிக இயல்பானதொரு தன்மை. அதுபோன்ற பற்றாக்குறைக் காலங்களில் பல்வேறு நிறுவனங்கள் தங்களுக்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்கள், இயந்திர சாதனங்கள் ஆகியவை போதிய அளவில் பெற முடிவதில்லை. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனக்குத் தேவையான இயந்திர சாதனங்களையும் கச்சாப் பொருள் களையும் வாங்கப் பிற நிறுவனங்களுடன் போட்டியிடுகிறது. அவ்வாறு வாங்க முற்படும் போது ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பிற நிறுவனங்களைப்பற்றி நினைப்பதே இல்லை. இந் நிலையில் ஒருசில நிறுவனங்களுக்கு எந்த இயந்திர சாதனமும் கிடைப் பதில்லை என்பதுடன்கூட மற்ற நிறுவனங்களுக்குக் கிடைக்கும் இயந்திர சாதனங்களும் கச்சாப் பொருள்களும் மிகக் குறைவாக இருக்கும் காரணத்தால் அவை உரிய முறையில் பயன்படுத்தப் படுவதில்லை. கூடுதலான விலை கொடுத்து வாங்கப்பட்ட அக் கச்சாப்பொருள்கள் உரிய முறையில் பயன் படுத்தப்படாது பாழடிக்கப்படுகின்றன.

இக் காரணத்தால் உற்பத்திச் செலவும் கூடுதலாகிறது. மேலும், உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவும் குறைகிறது. இந் நிலையில் பல்வேறு நிறுவனங்கள் தகுந்த திட்டங்களின் அடிப்படையில் குறைந்த அளவில் கிடைக்கும் கச்சாப் பொருள்களை உரிய முறையில் தங்களுக்குள் பகிர்வுசெய்து கொள்வார்களேயானால் இக் குறைபாட்டிற்கு இடமேயில்லை.

2. ஒருசில நிறுவனங்கள் சந்தையில் பண்டங்களுக்கான தேவைகள் அதிகமாக இருக்கும் நிலையில் நிறுவனத்தைப் பிரிவுபடுத்தி உற்பத்தியைக் கூடுதலாக்க முயல்கின்றன அவ்வாறு நிறுவனம் விரிவடையச் செய்ததன் பயன் நிரந்தர மாக இருப்பதில்லை. சந்தையில் மந்தநிலை நிலவ ஆரம்பித்த வுடன் பண்டங்களுக்கான தேவை குறைகிறது. எனவே, ஒரு சில திறமையற்ற நிறுவனங்கள் மூடப்பட வேண்டிய அவசிய மான சூழ்நிலையை அடைகின்றன. நடைமுறையில் எந்த ஒரு தனிப்பட்ட நிறுவனமும் தானாக முன்வந்து தன் தொழிலை மூட விரும்புவதில்லை. எனவே, சீரமைப்பின் அடிப்படையில் நிறுவனங்கள் ஒன்றுகூடி எவை எவை மூடப்பட வேண்டும் என்று நிர்ணயம் செய்யும் அவசியம் ஏற்படுகின்றது. அவ்வாறு மூடப்படாது உற்பத்தியிலும் ஈடு படாது இருக்கும் நிறுவனங்களால் உற்பத்தித் துறைக்கு நட்டமே தவிர வேறு எந்தப் பயனும் இல்லை.

3. பண்டங்கள் பாழாவதற்கு மூன்றாவது காரணம் பல்வேறு வகையான பண்டங்களை ஒவ்வொரு நிறுவனமும் உற்பத்தி செய்வதாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பல்வேறு வகையான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும்போது, ஒவ்வொரு வகையிலுமான பண்டங்களின் அளவு மிகக் குறைகிறது. எனவே, அந்நிறுவனங்கள் பேரளவு உற்பத்திக் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிக்க முடிவதில்லை. எனவே, உற்பத்திச் செலவும் வழங்கல் செலவும் கூடுதலாகிறது. மேலும், பண்டங்களின் வகைகள் அதிகமாக இருக்கும் காரணத்தால் நுகர்வோர் பண்டங்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் அதிக கால தாமதம் செய்கின்றனர். எனவே, ஒவ்வொரு சில்லறை வியாபாரியும் குறைந்த அளவு விற்பனையே செய்ய முடிகிறது. உற்பத்திச் செலவும் வழங்கல் செலவும் குறைய வேண்டு மானால் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் வகைகள் குறைக்கப்படவேண்டும்.

4. பழைய இயந்திர சாதனங்களை வைத்துக்கொண்டு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதும் திறமையின்மைக்கு ஒரு காரணம் ஆகும். இயந்திர சாதன உலகில் நாம் வெகு வேக மாக முன்னேறி வரும் நிலையில் பழைய உற்பத்தி முறையையே கையாளுதல் நாட்டின் முன்னேற்றத்திற்கு உகந்தது அன்று. உற்பத்தித் திறமை முன்னேற வேண்டுமானால் பயன் படுத்தப்படும் இயந்திர சாதனங்களும் மிகச் சிறந்தவையாகவும் அண்மையில் புகுத்தப்பட்டவையாகவும் இருத்தல் அவசியம்.

மேற்கண்ட காரணங்களை அலசி ஆராயும் இடத்து, தொழில் நிறுவனங்களைச் செம்மைப்படுத்தும் வகையில் தொழில் நிறுவனங்களில் செயற்படுத்தப்பட வேண்டிய சீரமைப்பின் முக்கியக் கோட்பாடுகள் நன்கு விளங்கும். சீரமைப்பின் முக்கியக் கோட்பாடுகளாவன :

1. வியாபாரச்சேர்க்கை : சீரமைப்பின் கூறுகளில் மிக முக்கியமான கூறாகக் கருதப்படுவது வியாபாரச்சேர்க்கையாகும். வியாபாரச் சேர்க்கையின் வாயிலாகப் பல்வேறு தொழில் நிறுவனங்களுக்கிடையே ஓர் உடன்பாடு ஏற்பட்டுத் தேவையற்ற போட்டிகள் களையப்படுகின்றன. சந்தையில் பண்டங்களின் மொத்தத் தேவை எவ்வளவு என்று கணக்கிடப்பட்டு அவை உற்பத்தி நிறுவனங்களுக்கிடையே பங்கிடப்படுகின்றன. சுருங்கக்கூறின் தேவைக்கேற்ப உற்பத்தித்திறனைக் கட்டுப்படுத்துவதற்குச் சீரமைப்பின் இக் கூறு அல்லது கோட்பாடு வகை செய்கிறது எனக் கூறலாம். மேலும், இக் கோட்பாட்டின்படி சிறிய, திறமையற்ற தொழில் நிறுவனங்கள் பெரும் நிறுவனங்களுடன் இணைக்கப்பட்டுப் பெருவாரியான உற்பத்திக்கு வழி வகுக்கப்படுகிறது. எனவே, இக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் மனிதவளம், பொருள் வளம் ஆகியவை சிதைவது தடுக்கப்படுகிறது.

2. பண்டங்களின் வகைகளைக் குறைத்தல் : பண்டங்களின் வகைகளைக் குறைத்துப் பண்டங்களைத் தரப்படுத்துதல் சீரமைப்பின் அடுத்த கோட்பாடாகும். இவ்வாறு பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்படுவதாலும் பண்டங்களின் வகைகள் குறைக்கப் படுவதாலும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பெருவாரி உற்பத்தியின் கீழ், பண்டங்களை உற்பத்தி செய்கிறது. ஆகையால், உற்பத்திச் செலவுகள் கணிசமான அளவில் குறைய வாய்ப்பு இருக்கிறது.

3. உற்பத்தி முறையை எளிதாக்கல் : இக் கோட்பாட்டின்படி பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்குக் கையாளப்படும் நுட்பச் செயல்முறைகள் சிக்கல்கள் அற்றவையாகவும் எளிமை வாய்ந்தவையாகவும் இருத்தல் வேண்டும். இதனால், உற்பத்தி பெருக வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

4. சிறப்பீடுபாடு : தரப்படுத்துதல், உற்பத்தி முறையை எளிதாக்கல் ஆகிய முறைகளில் அமைவதே சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாடாகும். இக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகைப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதிலேயேஈடுபடுகிறது. இவ்வாறு சிறப்பீடு

பாட்டுக் கொள்கை கடைப்பிடிக்கும்போது உற்பத்திச் செலவு குறைந்து நுகர்வோருக்குப் பண்டங்கள் குறைந்த விலையில் விற்பனை செய்ய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாட்டை, நிறுவனங்கள் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு மட்டும் கொள்ளாது பணியாளர்களுக்குப் பணி ஒதுக்கப்படுவதற்கும் கொள்ளலாம். இதன்படி ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளுக்கு ஒரே வகையான பணியே ஒதுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

5. இயந்திரமயமாக்கல் : இக் கோட்பாட்டின்படி கூடிய வரை பல்வேறு பணிகளுக்கும் மனிதத் திறன் பயன்படுத்துவதைக் குறைத்துக்கொண்டு இயந்திர சாதனங்களின் திறனையே பயன் படுத்துதல் வேண்டும். இவ்வாறு இயந்திர சாதனங்கள் பயன்படுத்தப்படும்போது உற்பத்தி பெருகுகிறது என்பதுடன் கூட உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் ஒரே தரமாகவும் அமைகின்றன.

6. மேலாண்மை முறையில் மாற்றம்: சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் முழுப் பயனையும் அளிக்கும் அளவில் நிறுவனங்களில் கடைப்பிடிக்கப்பட்ட வேண்டுமேயானால் அந் நிறுவனங்கள் பழைய முறை மேலாண்மையைக் கடைப்பிடிப்பதைத் தவிர்த்து ஆய்வறிவு மேலாண்மையைக் கடைப்பிடிக்கவேண்டும். இக் கோட்பாட்டின்படி தொழில்முறையில் எல்லா நிறுவனங்களும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையைக் கடைப்பிடித்தால் உற்பத்திப் பெருகி, உற்பத்திச் செலவு குறைந்து சீரமைப்பின் நோக்கங்களை முழுமையாக எய்த வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

7. செறிவுத் தன்மை: இக் கோட்பாட்டின் படி நிறுவனத்தின் உற்பத்தி பெருகும் வகையில் நிறுவனத்தில் நிறுவப்பட்டுள்ள ஒவ்வோர் இயந்திர சாதனமும் அதன் உச்ச அளவு வேகத்தில் இயக்கப்படுதல் வேண்டும். அவ்வாறு இயந்திர சாதனம் ஒவ்வொன்றும் உச்ச அளவு வேகத்தில் இயக்கப்படும் போது உற்பத்திப் பெருகுகிறது என்பதுடன்கூட உற்பத்திச் செலவும் குறைகிறது.

8. தொழில் ஆராய்ச்சி : ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் அதனுடைய பல்வேறு பிரச்சினைகளுக்கு நிரந்தரமாகத் தீர்வு காணும் பொருட்டும் உற்பத்தியில் சிறந்த சிக்கனமான முறைகளைக் கையாளும் பொருட்டும் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் தன்மையைக் கூடுதலாக்கும் பொருட்டும் பண்டங்களைச் சந்தையிடும் பணி செம்மையாக செய்யப்படும்

பொருட்டும் தகுந்த முறையில் தொழில் ஆராய்ச்சியை நடத்துதல் இன்றியமையாதது.

9. சமூக நோக்கங்களும் சமூக நலனும்: பல்வேறு பொருளாதார நோக்கங்களை அடிப்படையாகக்கொண்டு செயற்படுத்தப்படும் சீரமைப்பு, சமூக நோக்கத்திற்கும் ஓரளவு முக்கியத்துவம் அளித்தல் வேண்டும். இதன் அடிப்படையிலேயே சீரமைப்பு, இயந்திரவியல்மட்டுமன்றி மனிதக் கலையும் ஆகும் என வல்லுநர்கள் கூறுகின்றனர். இது உற்பத்தி, நுகர்வு ஆகியஇரண்டிலும் தொடர்புகொண்டுள்ளது. சீரமைப்பு நிறுவனங்களிலுள்ள இயந்திர சாதனங்கள்மட்டும் உரிய முறையில் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும் என்று குறிப்பிடுவதில்லை. அவற்றில் பணிபுரியும் பணியாளர்களும் உரிய முறையில் பயன் படுத்தப்பட வேண்டும் எனக் குறிப்பிடுகிறது. இதன் அடிப்படையில் பண்டங்களை அதிக அளவில் குறைந்த செலவில் உற்பத்தி செய்வதுடன்கூட, பணியாளர்களை உரிய முறையில் தேர்ந்தெடுத்து, அவர்களுக்கு உரிய முறையில் பயிற்சி அளித்து, அவர்கள் விருப்பத்திற்கும் திறமைக்கும் ஏற்றவாறு பணியில் அமர்த்தி அவர்கள் நலனைப் பேணும் வகையில் சிறந்த ஊதிய முறையைக் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும். சுருங்கக்கூறின் சீரமைப்பினால் ஏற்படும் பலனைப் பணியாளர், பணியாண்மையர், நுகர்வோர் ஆகிய மூவரும் பகிர்ந்து கொள்ளுதலே சமூக நலனைக் கடைப்பிடிப்பதாகும். பணியாண்மையருக்குக்கூடுதல் உற்பத்தியும் கூடுதல் இலாபமும் அவர்கள் பங்காகக் கிடைக்கின்றன. பணியாளர்களுக்குக் கூடுதல் ஊதியம் அவர்களுடைய பங்காகக் கிடைக்கிறது. நுகர்வோருக்கு நல்ல தரமான பண்டங்கள் குறைந்த விலையில் கிடைக்கின்றன.

சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தலிலுள்ள நிலைகள்

சீரமைப்புக்கோட்பாடுகள் கீழ்க்கண்ட முறைகளில் நிறுவனங்களில் செயற்படுத்தப்படுகின்றன:

1. திட்டமிடுதல் முதலாவது நிலையாகும். இந்நிலையின் அடிப்படையில் சந்தையில் தேவைப்படும் பண்டங்களின்அளவும் பண்டங்கள் வழங்கப்படும் முறையும் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இவ்வாறு நிர்ணயிக்கப்படுவதால் தேவைப்படும் பண்டங்கள் பல்வேறுநிறுவனங்கள்மூலம் உரிய முறையில் உற்பத்தி செய்யப் படலாம்.

2. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கும் வகையில் நிறுவனங்களை மாற்றியமைத்தல் இரண்டாவது நிலையாகும். இந்நிலையில் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் வகைகள் குறைக்கப்பட்டுப் பண்டங்கள் தரப்படுத்தப் படுகின்றன. மேலும், உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் இயந்திர சாதனங்களும் தரப்படுத்தப்படுகின்றன.

3. இயந்திரமயமாக்கல் : இந் நிலையில் சிறிய பணிகளையும் செம்மையாகச் செய்யும் வகையில் இயந்திர சாதனங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எனவே, குறைந்த செலவில் விரைவாக உற்பத்தியைப் பெருக்க முழு இயந்திரமயமாக்கலே மூன்றாவது நிலையாகும்.

சீரமைப்பும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையும்

சீரமைப்பும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையும் அறிவியல் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்து நிறுவனத்தை முன்னேற்ற முயல்கின்றன. இவ்விரு முறைகளும் பணியாளர்களின் திறமையைப் பெருக்கி உற்பத்தியைக் கூடுதலாக்க முயல்கின்றன. மேலும், இவ்விரு முறைகளும் பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த பணிச் சூழ் நிலைகளை அமைக்கப் பரிந்துரைக்கின்றன. மேற்குறிப்பிட்டவாறு ஆய்வறிவு மேலாண்மைக்கும் சீரமைப்பிற்கும் இடையே பல்வேறு ஒற்றுமைகள் உள்ள காரணத்தால் பல்வேறு வல்லுநர்களுக்கிடையே ஆய்வறிவு மேலாண்மைக்கும் சீரமைப்புக்கும் இடையே எவ்வித வேறுபாடும் இல்லை யென்றும் இவ்விரு முறைகளும் ஒரே தன்மைகள் பெற்றுத் திகழ் கின்றன என்றும் கருத்து நிலவ ஆரம்பித்தது. பீட்டர் டிரெக்கர் என்ற வல்லுநர் அமெரிக்க நாட்டின் ஆய்வறிவு மேலாண்மைக்கு ஜெர்மனியில் உருவாக்கப்பட்ட புதிய சொல்லே சீரமைப்பு ஆகும் என்று குறிப்பிடுகிறார். ஆனால், இக் கருத்து முற்றிலும் தவறாகும். ஏனெனில், ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் நுட்பச் செயல்முறைகளும் சீரமைப்பின் நுட்பச் செயல்முறைகளும் முற்றிலும் மாறுபட்டவை. அவ் வேறுபாடுகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கலாம் :

1. சீரமைப்பு மிக விரிவான நோக்கம் கொண்டதாகும். சுருங்கக்கூறின், ஆய்வறிவு மேலாண்மையையும் சேர்த்து உருவாக்கப்பட்டதே சீரமைப்பாகும். அஃதாவது, ஆய்வறிவு மேலாண்மை சீரமைப்பின் ஒரு பகுதி என்று கூறலாம். சீரமைப்பு ஒரு தொழிலிலுள்ள பல்வேறு பிரச்சினைகளை அலசி ஆராய்ந்து அவற்றிற்குத் தீர்வுகாண விழைகிறது. ஆனால்,

ஆய்வறிவு மேலாண்மை ஒரே நிறுவனத்திலுள்ள சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளை விளக்குகிறது.

2. ஆய்வறிவு மேலாண்மை, முதன்மையாக மேலாண்மையை முன்னேற்றம் செய்யும் நோக்கத்தை மட்டும் பெற்றுள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தின் இதர பகுதிகளைப்பற்றி அஃது ஒன்றும் குறிப்பிடுவதில்லை.ஆனால், சீரமைப்பு, மேலாண்மை, உற்பத்தி வழங்கல், நிதிபோன்ற பல பகுதிகளையும் செம்மைப் படுத்த முனைகிறது.

3. மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்தப் பொதுவாக முன்னரே நிச்சயிக்கப்பட்ட ஒரே மாதிரியான முறைகள் கையாளப்படுகின்றன. ஆனால், சீரமைப்பின் கோட்பாடுகளை கடைப்பிடிக்க ஒரே மாதிரியான முறைகள் கையாளப்படுவதில்லை; சூழ்நிலைக்கேற்பப் பல்வேறு முறைகள் கையாளப்படலாம்.

4. ஆய்வறிவு மேலாண்மைபொதுவாக உற்பத்தி செய்யப் படும் பண்டங்களைப் பொறுத்தமட்டிலுமே செயற்படுத்தப்படுகின்றது. ஆனால், உற்பத்தியைத் தடுக்கும் வகையிலும் சீரமைப்பின் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்.

5. சீரமைப்பின் அடிப்படையில் பல்வேறு நிறுவனங்கள் ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டிய நிலை எழலாம். ஆனால், ஆய்வறிவு மேலாண்மை அத்தகைய நோக்கங்களைக் கொண்டிருப்பதில்லை.

6. சீரமைப்பின் கீழ்க்கண்ட நோக்கங்களை ஆய்வறிவு மேலாண்மை கொண்டிருக்கவில்லை.

அ. திறமையற்ற சிறிய நிறுவனங்களை மூடுதல்.

ஆ. சந்தையில் தேவைப்படும் பண்டங்களைச் செயற்படும் பல நிறுவனங்களும் பகிர்வு செய்துகொள்ளுதல்.

இ. சந்தையில் செயற்படும் பல்வேறு நிறுவனங்கள் குறுக்கு விற்பனையைத் தடைசெய்யும் வகையில் அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் சந்தையில் ஒரு பகுதியை ஒதுக்கிக் கொள்ளுதல்.

ஈ. சந்தையில் விற்பனை செய்யப்பட வேண்டிய பண்டங்களின் விலையைப் பொதுவாக நிர்ணயம் செய்துகொள்ளுதல்.

உ. நுட்பச் செயல் திறனையும் இதர ஆராய்ச்சிப் பயன்களையும் பகிர்வு செய்து கொள்ளுதல்.

ஊ. வியாபாரச் சேர்க்கையை அமைத்தல்.

எ. உற்பத்தியற்று உறங்கும் உற்பத்தித் திறனை இல்லா திருக்கச் செய்தல்.

ஏ. சந்தையில் கிடைக்கும் அரிய மூலப்பொருள்களை உரிய முறையில் செயற்படும் நிறுவனங்கள் பங்கிட்டுக் கொள்ளுதல்.

ஐ. ஆய்வறிவு மேலாண்மை சமூக நோக்கங்கள் கொண்டு செயற்படுவதில்லை. எனவே, ஆய்வறிவு மேலாண்மை, பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் பயன்தரும் வகையிலேயே பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால் சீரமைப்பு, பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த பணிச் சூழ்நிலைகளை ஏற்படுத்தவும் அதிக கூலி பெறும் வாய்ப்பை ஏற்படுத்தவும் பணியாண்மையருக்கு அதிக இலாபம் கிடைக்க வழிவகுக்கவும் நுகர்வோர்களுக்குச் சிறந்த தன்மை படைத்த பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் கிடைக்க வழிவகுக்கவும் முயல்கிறது. அஃதாவது, சீரமைப்புப் பணியாளர், பணியாண்மையர், நுகர்வோர் ஆகிய மூவரின் நலன்களையும் பேணிக் காக்க முயற்சிக்கிறது.

சீரமைப்பும் நாட்டுடைமை ஆக்கலும்

சீரமைப்பும் நாட்டுடைமை ஆக்கலும் பல்வேறு நிறுவனங்களின் செயற்படும் தன்மையை முன்னேற்ற விழைவதால் சீரமைப்பும் நாட்டுடைமை ஆக்கலும் ஒன்று எனவும் அவற்றிற்கிடையே வேறுபாடு இல்லை எனவும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது. ஆனால், நோக்கத்தாலும் செயல்முறையாலும் சீரமைப்பு நாட்டுடைமை ஆக்கலினின்றும் மாறுபட்டதாகும். இவை இரண்டிற்கும் உள்ள வேறுபாடுகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கலாம். அவையாவன :

1. சீரமைப்பு என்பது பல்வேறு நிறுவனங்கள் திறம்பட செயற்படும் வகையில் உருவாக்கக் கையாளப்படும் ஒரு முறையேயாகும். ஆனால், மக்களின் நலனையொட்டி, மக்களுக்கு அவசியமான பண்டங்களை வழங்கும் நிறுவனங்களை அரசுடைமைக்குக் கீழ்க் கொண்டுவர வேண்டுமென்ற கொள்கையையே நாட்டுடைமை ஆக்கல் என்று கூறுகிறோம்.

2. சீரமைப்புக் முறையைக் கையாண்ட நிறுவனங்கள் திறமையுடன் பணிபுரிகின்றன. ஆனால், நாட்டுடைமை ஆக்கப்

பட்ட நிறுவனங்களில் சீரமைப்பு முறையினைக் கடைப்பிடித் தாலன்றித் திறமை அதிகரிக்க வாய்ப்பில்லை.

3. சீரமைப்புக்குட்பட்ட நிறுவனங்கள் தனிப்பட்ட நபர் களால் கட்டுப்படுத்தப்பட்டு மேலாண்மை செய்யப்படலாம். நாட்டுடைமைஆக்கப்பட்ட நிறுவனங்கள் அரசு துறைகளாலேயே கட்டுப்படுத்தப்பட்டு மேலாண்மை செய்யப்படுகின்றன. தனிப் பட்ட நபர்களால் கட்டுப்படுத்தப்பட்டு மேலாண்மை செய்யப் படுவதில்லை.

4. வரலாற்று அடிப்படையில் நோக்கின் தனியார் துறை நிறுவனங்கள் போட்டியின் காரணமாகச் சீரழிவதைத் தடுத்து அவற்றைச் செம்மையாகப் பணிபுரியச் செய்யக் கையாண்ட முறையே சீரமைப்பு ஆகும். ஆனால், தனியார் துறை நிறுவனங் கள் நுகர்வோர்களுககுப் பல்வேறு முறைகளினால் ஊறு விளை வித்ததைத் தடுக்கும்பொருட்டும் அந் நிறுவனங்கள் பொது மக்களுக்குப் பணிபுரியும் வகையில் உருவாக்கப்படும் பொருட் டும் கையாளப்படும் முறையே நாட்டுடைமை ஆக்கல் ஆகும்

5. சீரமைப்புத் தனியார் துறை நிறுவனங்களில் உள்ள. குறைபாடுகளைக் களைய முற்படுகிறது. ஆனால், நாட்டுடைமை ஆக்கல் தனியார்துறை நிறுவனங்களே இல்லாதிருக்க முற் படுகிறது.

6. சீரமைப்புக்கான திட்டம் நிறுவனங்களில் உள்ள குறை பாடுகளுக்கு ஏற்றவாறு தீட்டப்படுகிறது. ஆனால், நாட்டு டைமை ஆக்கல் திட்டம் அரசுக் கொள்கைகளுக்கு ஏற்றவாறு தீட்டப்படுகிறது.

7. பொதுத் துறை, தனியார் துறை ஆகிய எல்லாத் துறையைச் சார்ந்த நிறுவனங்களுக்கும் சீரமைப்பு முறைகள், இன்றியமையாதவை. ஆனால், பொதுமக்கள் நலனுக்கு முக்கியமானவை எனக் கருதப்படும் ஒருசில நிறுவனங்களே நாட்டுடைமைக் கோட்பாடுக்கு உட்படுகின்றன.

8. நாட்டுடைமைக் கோட்பாடுகளின்றிச் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தைத் திறம்பட நிர் வகிக்க முடியும். ஆனால், சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின்றி, நாட்டுடைமை ஆக்கல் கொள்கையின் அடிப்படையில் மட்டுமே ஒரு நிறுவனத்தைத் திறம்பட நிர்வகிக்க முடியுமாவென்பது ஐயத்துக்குரியதே.

9. கொள்கை அடிப்படையில் ஒரு சில நாடுகள் நாட் டுடைமையாக்கல் கோட்பாட்டை ஏற்க மறுக்கலாம்

சீரமைப்புக் கோட்பாட்டைப் பொறுத்தவரையில் அத்தகைய மறுப்புக்கு வாய்ப்பு எதுவுமில்லை.

சீரமைப்பும் வியாபாரச் சேர்க்கையும்

சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்தத் தொழில் நிறுவனங்களுக்கிடையே ஓர் உடன்பாடு ஏற்பட்டு அந்த உடன்பாட்டின் அடிப்படையில் நிறுவனங்கள் செயற்படுகின்றன. எனவே, இந் நிலையில் அந் நிறுவனங்களுக்கிடையே வியாபாரச் சேர்க்கை ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே, ஒரு சிலர் சீரமைப்புக்கும் வியாபாரச் சேர்க்கைக்கும் எவ்வித வேறுபாடும் இல்லை எனக் கருதுகின்றனர். ஆனால், இக் கருத்து முற்றிலும் தவறானது என்பது சீரமைப்புக்கும் வியாபாரச் சேர்க்கைக்குமிடையே உள்ள கீழே விளக்கப்பட்டுள்ள வேற்றுமைகளிலிருந்து தெளிவாகும்.

1. சீரமைப்புக் கோட்பாடு, ஒரு தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள எல்லா நிறுவனங்களும் வியாபாரச் சேர்க்கை, தரப்படுத்துதல், ஆய்வறிவு மேலாண்மை ஆகியவற்றின் மூலம் திறமையின்மையையும் பண்டங்கள் பாழ்படுவதையும் தடுக்க விழைகிறது. ஆனால், வியாபாரச் சேர்க்கை ஒரு தொழிலுள்ள எல்லா நிறுவனங்களாலும் கையாளப்படும் கோட்பாடன்று என்பதுடன்கூட, தரப்படுத்துதல், ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடித்தல் போன்ற சீரமைப்பின் கோட்பாடுகள் வியாபாரச் சேர்க்கையில் கடைப்பிடிக்கப் படுவதில்லை.

2. பொதுமக்கள் நலனைப் பாதுகாக்கும் வகையில், பொது மக்கள் நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் வகையில் செயற்படுவதே சீரமைப்பு ஆகும். ஆனால், பொதுமக்கள் நலனுக்கு எதிராகச் செயற்படுவது வியாபாரச் சேர்க்கை ஆகும்.

3. முதல் உலகப் போரின் விளைவாக ஏற்பட்ட கொடுமைகளைக் களைந்து மக்கள் நலனை ஓரளவுக்குப் பாதுகாக்கும் வகையில் ஏற்படுத்தப்பட்டதே சீரமைப்பு ஆகும். ஆனால், உற்பத்தியாளர்களுக்கிடையே உள்ள போட்டியைத் தடுத்து அதிகம் இலாபம் ஈட்ட வழிவகுப்பதே வியாபாரச் சேர்க்கை ஆகும்.

சீரமைப்பின் நன்மைகள்

சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் உரிய முறையில் செயற்படுத்தப் படுவதால் பல நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அவ்வாறு சீரமைப்பி

னால் ஏற்படும் நன்மைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு நான்கு பிரிவு களாகப் பிரித்து விளக்கலாம்.

அ. உற்பத்தியாளர்கள் பெறும் நன்மைகள்

i. பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிப்பதன் காரண மாகவும் இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாடு கடைப் பிடிப்பதன் காரணமாகவும் குறைந்த செலவில் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன.

ii. உற்பத்திச் செலவைக் குறைத்து உற்பத்தியாளர் களுக்கு அதிக இலாபத்தைக் கொடுக்கிறது.

iii. சீரமைப்புக் கோட்பாடு அடிப்படையில் தேவையும் உற்பத்தியும் நிலைப்படுத்தப்படுவதால் பண்டங்கள் பாழ்படுவது தடுக்கப்படுவதுடன் பல்வேறு நிறுவனங் களும் நீண்ட காலத் திட்டத்தை வகுக்கவும் ஏதுவாகிறது.

iv. பல்வேறு நிறுவனங்களுக்கிடையே ஏற்படும் கடும் போட்டி தடுக்கப்பட்டு அவற்றிற்கிடையே உடன்பாடு ஏற்படவழி ஏற்படுகிறது

v. பல்வேறு நிறுவனங்களுக்கிடையே நல்ல ஒற்றுமை நிலவுகிறது. ஆதலின் பல்வேறு நிறுவனங்களும் கூட்டாகச் சேர்ந்து தொழில் ஆராய்ச்சியில் ஈடுபட வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

vi. நிறுவனங்களுக்கிடையே தொழில் சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்க வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

vii. இயந்திரமாக்கல் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதால் அதன் நன்மைகளை ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அடை கிறது.

ஆ. தொழிலாளர்கள் பெறும் நன்மைகள்

i. சீரமைப்புக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதனால் தொழிலாளர்களுக்கிடையே திறமை பெருகுகிறது. எனவே, தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் கூடுதலான அளவு பண்டங்களை உற்பத்தி செய் கின்றனர். ஆகையால், பணியாளர்களுக்குக் கூடுத லான ஊதியம் கிடைக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது.

ii. பணியாளர்கள் உரிய முறையில் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவ தாலும் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதாலும் அவர்களது திறமை பெருக வாய்ப்பு இருக்கிறது.

iii. காலக்கெடுவில் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் மூலம் பண்டங்களுக்கான தேவை அதிகரிப்பதால், அதிக அள வில் பண்டங்கள் தேவைப்படுகின்றன. எனவே, பணி யாளர்களுக்கு அதிக அளவு வேலை வாய்ப்புப் பெற வழி ஏற்படுகிறது.

iv. பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் பெறுவதால் அவர்கள் வாழ்க்கைத்தரம் உயர்கிறது.

இ. நுகர்வோர் பெறும் நன்மைகள்

i. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின்மூலம் பணியாளர்களின் திறமை பெருகி அதன்மூலம் உற்பத்திப் பெருகி, உற் பத்திச் செலவு குறைவதனால் நுகர்வோர் பண்டங் களைக் குறைந்த விலையில் வாங்க வாய்ப்பு ஏற் படுகிறது.

ii. பண்டங்களின் தன்மையும் முன்னேற்றமடைகின்றது.

iii. மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் நுகர்வோர்களின் வாழ்க்கைத்தரம் உயர்கிறது.

iv. பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்படுவதால் பண்டங்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் தொல்லையை நுகர்வோர் பெற்றி ருப்பதில்லை.

ஈ. பொதுமக்கள் பெறும் நன்மைகள்

i. உற்பத்திப் பெருகி நாட்டு வருமானம் பெருகுகிறது.

ii. நாட்டில் கிடைக்கும் வள ஆதாரங்கள் பாழாக்கப் படாது உரிய முறையில் பல்வேறு நிறுவனங்களுக் கிடையே பகிர்ந்தளிக்கப்பட்டுச் செம்மையான முறை யில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

iii. பண்டங்களின் தன்மை முன்னேறுவதால் அதிக அள வில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்ய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

iv. பல்வேறு நிறுவனங்களுக்கிடையே ஏற்படும் உடன் பாட்டின் காரணமாகத் தேவையற்ற போட்டி தடுக்கப் பட்டு மக்களுக்கு நன்மை பயக்கும் வகையில் ஒவ் வொரு நிறுவனமும் முன்னேற்றமடைகிறது.

v. மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் நாடு முன்னேறி நல்ல புகழை ஈட்டுகிறது.

சீரமைப்பினால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பதாகக் கருதப்பட்டாலும் சீரமைப்பினால் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளும் உள்ளன. அக் குறைபாடுகளை,

(அ) பணியாண்மையர் காணும் குறைபாடுகள்,

(ஆ) பணியாளர்கள் பெறும் குறைபாடுகள்,

(இ) பொதுக் குறைபாடு

என மூன்றுவகைகளாகப் பிரிக்கலாம்

அ. பணியாண்மையர் காணும் குறைபாடுகள்

i. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்த அதிக அளவில் முதலீடு செய்யவேண்டியுள்ளது. ஆனால், முதலீட்டுக்குத் தகுந்த அளவு இலாபம் ஈட்டப்படுவதில்லை. எனவே, சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் பணியாண்மையருக்குப் பலன் தருவதில்லை எனக் குற்றம் சுமத்தப்படுகிறது.

சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளால் ஒரு நிறுவனம் உடனே பயன் பெறுவதில்லையெனினும் காலக்கெடுவில் பணியாளர்களின்திறமை கூடுவதன் காரணமாக உற்பத்திச் செலவு குறைந்து அதிக இலாபம் ஈட்ட முடிகிறது என்பது மறுக்கமுடியாதது ஆகும்.

ii. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்துவான் வேண்டி நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறைகள் மாற்றப்படுவதால் நிறுவனம் செயற்படுவது பாதிக்கப்படலாம் என்பது இரண்டாவது குறைபாடாகும்.

நிறுவனம் செயற்பட்டு வரும்போதே சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைச் சிறிது சிறிதாகச் செயற்படுத்தலாம். ஆதலின், இக் குறைபாட்டிற்கு இடமே இல்லை.

iii. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் நிறுவனம் நல்ல முறையில் திருத்தப்பட்டுச் செயற்பட ஆரம்பித்தவுடன் அந் நிறுவனம் பொதுநலனை ஒட்டி நாட்டுடைமை ஆக்கப்படலாம். அவ்வாறு நாட்டுடைமையே ஆக்கப்பட்டால் சீரமைப்புக்காகப் பணியாண்மையர் எடுத்துக்கொண்ட முயற்சியும் செலவிட்ட தொகையும் அவர்களுக்குப் பயன் அளிக்காமல் போகிறது என்பது அடுத்த குறைபாடு ஆகும்.

நடைமுறையில் சரிவரச் செயற்படாத நிறுவனங்களும் பொதுமக்கள் நலனையொட்டிச் செயற்படாத நிறுவனங்களுமே நாட்டுடைமை ஆக்கப்படுகின்றன. ஆனால், சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் இத்தகைய நிலையை அடைவதில்லை.

மேலும் நாட்டுடைமை ஆக்கல்என்பது அரசால் திடீரென்று செய்யப்படுவதில்லை. தகுந்த அறிவிப்புக் கொடுத்த பிறகே சிறிது சிறிதாகச் செயற்படுத்தப்படுகிறது. எனவே, அக்கோட்பாடு முழுமையாகச் செயற்படுத்துவதற்கு முன்பு பணியாண்மையர் தங்கள் கூடுதல் முதலீட்டின் முழுப்பயனை அடைந்துவிடுகின்றனர். ஆகையால், இக்குறைபாடும் பொருளற்றது.

iv. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின்அடிப்படையில் நிறுவனம் அதிக இலாபம் ஈட்டும்போது பணியாளர் கூடுதல் இலாபத்தில் ஒரு பகுதியை ஊதிய உயர்வாகக் கேட்பார்கள். ஆதலின் கூடுதலான முதலீடு செய்தும் சீரமைப்புக் கோட்பாட்டின் முழுப் பயனும் பணியாண்மையருக்குக் கிடைப்பதில்லை என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

இக் குறைபாட்டை ஆழ்ந்து நோக்கின் இக் குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதன்று என அறியலாம். ஏனெனில், சீரமைப்பினால் கிடைக்கும் பயனைப் பணியாளர், பணியாண்மையர், நுகர்வோர் ஆகிய மூவரும் பகிர்ந்துகொள்ள வேண்டும் என்பது சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளுள் ஒன்றாகும்.

v. இம் முறையைப் பணியாண்மையரே சரிவரப் புரிந்து கொள்ள முடிவதில்லை. எனவே, அதைச் செயற்படுத்துதல் கடினமாகும் என்பது அவர்கள் கூறும் அடுத்த குறைபாடாகும்.

தகுந்த முறையில் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளுக்கு விளக்கம் பெற்று, சீரமைப்புக் கோட்பாட்டைச் செயற்படுத்தும் வகையில் இக் குறைபாடு களையப்படலாம்.

vi. சீரமைப்பு முறையைக் கடைப்பிடிப்பதன்மூலம் நிறுவனம் வளர்ச்சியடைகிறது. அவ்வாறு வளர்ச்சியடையும் போது அதிக பணியாளர்கள் பணிபுரிவதால் அவர்களைக் கட்டுப்

படுத்துதல் சிரமமாக அமைகிறது என்பது அடுத்த குற்றச் சாட்டாகும்.

சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் சிறிய நிலையிலும் செயற் படுத்தப்படலாம். சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப் பிடிப்பதால் நிறுவனம் வளர்ச்சியடையும் என்ற கருத்து ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை. எனவே, இக் குறைபாடும் பொருத் தமாக அமைவதில்லை.

vii. கூடுதலான முதலீடு செய்து புதிய இயந்திர சாதனங் களைப் பொருத்துதல் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளில் ஒன்றா கும். அவ்வாறு பொருத்தப்பட்ட இயந்திர சாதனங்கள் உரிய பயனை அளிக்குமா என்பது ஐயமே. ஏனெனில், குறுகியகாலத் தில்புதிய முறை இயந்திர சாதனங்கள் கடைப்பிடிக்கப்பட்டால் குறிப்பிட்ட நிறுவனம் வாங்கியுள்ள இயந்திர சாதனம் பழமையானது ஆகிவிடுகிறது. எனவே, முதலீட்டின் முழுப் பயனும் அடையப்படுவதில்லை.

இயந்திரத் துறையில் அவ்வளவு குறுகிய காலத்தில் புதிய கண்டுபிடிப்பு நிகழ்வதில்லை. அவ்வாறு புதிய இயந்திர சாதனம் கண்டுபிடிக்கப்பட்டாலும் பழைய இயந்திரசாதனத் தில் ஒருசில திருத்தங்களைச் செய்து அதையே பயன்படுத்த லாம். எனவே, இக் குறைபாடும் ஏற்றுக்கொள்வதாக அமை வதில்லை.

viii. சீரமைப்புக்கோட்பாட்டைச் செயற்படுத்தப் போதிய நிதிவசதி கிடைப்பதில்லை என்பது அடுத்த குறைபாடு ஆகும்.

நிறுவனங்களுக்கிடையே எழும் தகுந்த உடன்பாட்டின் அடிப்படையில் இக் குறைபாடு களையப்படலாம்.

ஆ. பணியாளர்கள் பெறும் குறைபாடுகள்

சீரமைப்பில் பணியாளர்கள் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைக் காணுகின்றனர் :

i. பணியாளர்களுடைய உற்பத்தித் திறமை பெருகி அதன் காரணமாக ஒவ்வொரு பணியாளரும் அதிக அளவில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதனாலும் இயந்திரமயமாக்கல்

கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதாலும் பணியாளர்களுக்கு வேலைவாய்ப்புக் குறைகிறது என்பது பணியாளர்களின் முதல் குற்றச்சாட்டு ஆகும்.

இக் குறைபாட்டை ஆழ்ந்து நோக்கின் இது தவறானது என்பதை உணரலாம். சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளின்படி பணியாளர்களின் திறமை பெருகுகிறது. அவ்வாறு திறமை பெருகுவதனால் முன்பு ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையுள்ள பணியாளர்கள் செய்த பணியை இப்பொழுது ஒருசில குறைவான பணியாளர்களைக் கொண்டே செய்துமுடிக்கலாம். ஆனால், இந்நிலை, காலக்கெடுவில் பணியாளர்களுக்கு அதிக வேலை வாய்ப்பைக் கொடுக்கிறது. எவ்வாறெனில் பணியாளர் களின் திறமை அதிகரிப்பதால் உற்பத்தி அதிகரித்து உற்பத்திச் செலவு குறைகிறது. எனவே, பணியாண்மையர் பண்டங்களின் விலையக் குறைக்கின்றனர். பண்டங்கள் விலை குறையும்போது தேவை பெருகி உற்பத்தி அதிகரிக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே, அதிகம் பணியாளர்கள் பணி யில் அமர்த்தப்படுவர்.

இயந்திரமயமாக்கல் காரணமாகக் குறுகிய காலத்தில் வேலைவாய்ப்புக் குறையச் சந்தர்ப்பம் இருக்கிறதெனினும், காலக்கெடுவில் இக் குறைபாட்டிற்கு இடமே இல்லை. ஏனெனில், இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாட்டின் அடிப்படை யில் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் பல புதிய இயந்திரசாதனங் களைத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்கள் கூடுதலான பணியாளர் களை வேலைக்கு அமர்த்தவேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகிறது. எனவே, பணியாளர்களுக்குக் கூடுதலான வேலை வாய்ப்பிற்கு வழி ஏற்படுகிறது.

ii. சீரமைப்புமூலம் பணியாளர்களின் வேலைப்பளு கூடுத லாகிறது என்பது அடுத்த குறைபாடாகும். சீரமைப்பு முறை பணியாளர்களிடமிருந்து கூடுதலான பணியைப் பெறக் கடைப் பிடிக்கப்படும் ஒரு குறுக்குவழியெனப் பணியாளர்கள் கருது கின்றனர்.

சீரமைப்பு முறையில் காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வு கடைப்பிடிக்கப்படுவதாக முன்னரே குறிப்பிட்டோம், எனவே,

பணியாளர்கள் புரிகின்ற பணி அளவு கூடுதலாக இருப்பினும் அது மேற்குறிப்பிட்டுள்ள காலச் சீராய்வு, அசைவுச் சீராய்வுக் கோட்பாடுகளின் காரணமாகப் பணியாளர்களுடைய திறமை அதிகரிப்பதனால்தானேயன்றி, பணியாளர்கள் அதிகமாக உழைக்க வேண்டியதால் அன்று. மேலும், சீரமைப்பு முறையில் பணியாளர்களுக்குக் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு பணிக்குப் பிறகு கட்டாய ஓய்வு அளிக்கப்படுகிறது. எனவே, இக்குற்றச்சாட்டும் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதாய் அமையவில்லை.

iii. சீரமைப்பினால் கிடைக்கும் கூடுதலான இலாபம் முழுவதும் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுவதில்லை என்பது பணியாளர்கள் கூறும் அடுத்த குற்றச்சாட்டு ஆகும்.

சீரமைப்பு முறையினால் நிறுவனம் கூடுதலான இலாபம் ஈட்டுகிறது என்பதும் அவ்வாறு ஈட்டிய இலாபம் முழுவதும் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படவில்லை என்பதும் உண்மையே. ஆனால், இதனை ஒரு குறைபடாகக் கூறுதல் தவறாகும். ஏனெனில்,சீரமைப்பினால் கிடைக்கும் பயன் நிறுவனங்களுடன் தொடர்புகொண்ட பணியாண்மையர், பணியாளர்கள், நுகர்வோர் ஆகிய மூன்று குழுக்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுக்கப் பட வேண்டும் என்று முன்னரே குறிப்பிட்டோம். எனவே, சீரமைப்பின் முழுப் பயனையும் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்தல் என்பது நேர்மையானது அன்று.

iv சீரமைப்பு முறையில் இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதனால் பணியாளர்களும் இயந்திரமாக மாற்றப்படுகின்றனர். அவர்கள் திறமை பெருக வாய்ப்பில்லை என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாடு கடைப்பிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களுக்கு நவீன முறையில் இயந்திரங்களை இயக்கும் வாய்ப்புப் பெருகுகிறது. நன்முறையில் இயந்திரங்களை இயக்குவதன்மூலம் பணியாளர்களின் திறமையும் பெருகுகிறது. எனவே, மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாட்டிற்கு இடமே இல்லை என்று கூறலாம்.

இ. பொதுக் குறைபாடுகள்

மேற்குறிப்பிட்டுள்ளவற்றைத் தவிர்த்துப் பொதுமக்களும் சீரமைப்பில் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடுகளைக் காண்கின்றனர்.

i. சீரமைப்புமூலம் உள்நாட்டு நிறுவனங்களுக்கிடையே போட்டி தவிர்க்கப்பட்டாலும் அதன் காரணமாக வெளிநாட்டு நிறுவனங்களுடன் கடும்போட்டி ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.

ii. உள்நாட்டு நிறுவனங்களுக்கிடையே ஓர் உடன்பாடு ஏற்படுவதன் காரணமாக ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலில் வியாபாரச் சேர்க்கை ஏற்பட்டு நுகர்வோர் நலனைப்பாதிக்கும் வகையில் உற்பத்தியாளர்கள் பண்டங்களின் விலையைக் கூடுதலாக்க வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. இந்நோக்கத்துடனேயே பழைய முறையிலான வியாபாரச்சேர்க்கைக்குப் புதிதாக உருவாக்கப்பட்டசொல்லே சீரமைப்பாகும் என்றும் 'உற்பத்திச் செலவைக் குறைத்து விலையைக் கூட்டும் முறை' என்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

ஆனால், நாம் முன்னரே குறிப்பிட்டது போன்று சீரமைப்பு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் தாங்கள் கூடுதலாகப் பெறும் பயனில் ஒரு பகுதியை நுகர்வோருக்கு அளித்துப் பண்டங்களின் விலையைக் குறைக்க உரிய நடவடிக்கைகள் எடுக்கின்றன. எனவே, இந் நிலையில் பண்டங்களின் விலை குறைய வாய்ப்பு இருக்கிறதே தவிர மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாட்டிற்கு இடமே இல்லை.

iii. சீரமைப்பு முறையினால் நிறுவனங்கள் விரிவடைந்து பெருவாரி உற்பத்திகளின் குறைபாடுகளைப் பெறுகின்றன என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

நாம் முன்னரே குறிப்பிட்டது போன்று சீரமைப்பு முறையினால் எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிலும் நிறுவனத்தின் அளவு பெரிதாக வேண்டும் என்ற அவசியம் இல்லை. அவ்வாறன்றி ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனங்களின் அளவு விரிவாக்கப்படுவதனால் பெருவாரி உற்பத்திக்கு அவசியம் எழுந்தாலும் பெருவாரி உற்பத்தியில் உள்ள குறைபாடுகளை விட நன்மைகளே கூடுதலாக உள்ளன.

எனவே, இதை ஒரு குறைபாடாகக் கூறுதல் முறையானது அன்று.

iv. திறமையற்ற நிறுவனங்களைமூடி அவற்றின் இயந்திர சாதனங்களைப் பிற நிறுவனங்கள் வாங்க வேண்டிய நிலை எழுந்தால் அத் திறமையற்ற நிறுவனங்கள் தங்கள் இயந்திர

சாதனங்களுக்குக் கூடுதலான விலையைக் கேட்கக் கூடும். இதனால் ஏற்படும் விளைவுகள் எல்லா நிறுவனங்களையும் பாதிக்கலாம்.

நடைமுறையில் திறமையற்ற நிறுவனங்கள் தங்கள் இயந்திர சாதனங்களை ஓரளவுக்கு நியாயமான முறையில் கொடுக்காவிடில் அது நாளடைவில் அந் நிறுவனங்களையே பாதிக்கும். ஏனெனில் அந் நிறுவனங்கள் திறமைமிக்க பிற நிறுவனங்களுடன் தொடர்ந்து போட்டிஇட்டுச் செயற்பட முடியாது. மூலதனத்தைப் பயனற்ற வகையில் பூட்டி வைத்திருக்கவும் முடியாது.

இந்திய நிறுவனங்களின் சீரமைப்பு முறை

மேலைநாடுகளில் சீரமைப்பு முறை மிக வேகமாகப் பரவியுள்ளது. இந்தியாவைப் பொறுத்தமட்டில் இம் முறை உரிய வழியில் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை. இந்திய நிறுவனங்கள் சீரமைப்பு என்ற பெயரில் இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடித்து நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்த பணியாளர்களை வெளியேற்றி வியாபாரச் சேர்க்கையின்மூலம் பண்டங்களின் விலையை உயர்த்தினவே தவிர, பண்டங்களின் தரத்தை உயர்த்தவோ வழங்கல் முறையைச் செப்பனிடவோ முயலவில்லை. இதன் காரணமாகச் சீரமைப்பு முறைக்குப் பல்வேறு தொழிலாளர் நிறுவனங்களிலிருந்தும் எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கப்பட்டது.

இருப்பினும், சீரமைப்புமுறை முறை கீழ்க்கண்ட நான்கு நிறுவனங்களில் எவ்வாறு கையாளப்பட்டது என விளக்கலாம்.

1 பருத்தி நெசவுத் தொழில்

மிகப் பழமையான தொழில்களில் இதுவும் ஒன்றாகும். இத் தொழில் பணப் பெருக்கத்தால் மிகவும் பாதிக்கப்பட்ட நிலையில் உள்ளது. மேலும், இதில் பயன்படுத்தப்படும் இயந்திர சாதனங்கள் மிகவும் பழமை வாய்ந்தவை. தொடக்கக் காலத்திலிருந்தே வெளிநாட்டு நிறுவனங்களுடன் போட்டியிட வேண்டியிருந்த இத் தொழில் நிறுவனங்கள்பல்வேறு பிரச்சினை

களைசமாளிக்க வேண்டியிருந்தன. இப் பிரச்சினைகளுக்குத்தீர்வு காணும் வகையில் மத்திய அரசி கானுங்கோ குழு (Kanungo Committee), ஜோஷி குழு(Joshi Committee), செயல் தொகுப்பு (Working Group) போன்ற பல்வேறு குழுக்களை அமைத்தது. இக் குழுக்கள் எல்லாம் நெசவு ஆலைகளில் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமெனப் பரிந்துரை செய்தன. இக் குழுக்களின் பரிந்துரையின்படி நெசவாலைகளின் சீரமைப்புக்கோட்பாடுகள் உடனே செயற்படுத்தப்படாததனால் பல நெசவாலைகள் மூடப்பட்டன. 1954ஆம் ஆண்டில் மட்டும் அரசு செய்திப்படி 63 ஆலைகள் மூடப்படவேண்டிய நிலையில் இருந்தன. திட்டக் குழுவின் அறிக்கைப்படி 150 ஆலைகள் திறமையற்ற முறையில் செயலாற்றின. இருப்பினும் தொழிற் சங்கங்களின் எதிர்ப்பினால் சீரமைப்புக் கோட்பாடு செயற் படுத்தப்பட முடியவில்லை. மேலும், சிறந்த இயந்திர சாதனங்களை வாங்கப் போதிய அந்நியச் செலாவணி கிடைக்கவில்லை. மத்திய அரசு 1959ஆம் ஆண்டு ஆலைகளில் சில திருத்தங்களைச் செய்ய அனுமதி வழங்கிற்று.

பருத்தி நெசவுச் செயல்தொகுப்பின்படி நெசவுத்தொழில் ஆலைகளைச் செம்மைப்படுத்த எண்ணூறு கோடி ரூபாவாவது தேவைப்பட்டது. பல்வேறு ஆலைகள் தங்கள் சொந்த நிதியிலிருந்தும் பல்வேறு நிதி நிறுவனங்களிடமிருந்தும் ரூபா நூற்று எண்பது கோடியைத் திரட்டி ஆலைகளைச் செப்பனிட்டன. 1964ஆம் ஆண்டு தொழிற்வளர்ச்சி வங்கி நிறுவப்பட்ட பிறகு சீரமைப்பு முறை கையாளுவது சற்று எளிதாக அமைந்தது. அரசு ஏற்ற 103 ஆலைகளைச் சீரமைக்க ரூபா 41.82 கோடி தேவைப்படும் என்று கருதப்பட்டது. அத் தொகையில் 1973 ஆம் ஆண்டு மார்சு மாதம் 31ஆம் தேதி முடிய மத்திய அரசும் தேசிய நெசவு இணையமும் ரூபா 20.53 கோடி வழங்கியுள்ளன. மேலும், பணியாளர்களின் ஒப்புதலுடன் தானாகவே இயங்கும் தறிகளைப் பொருத்தத் திட்டமிடப்பட்டுள்ளது.

2. சணல்தொழில் ஆலை

இத் தொழிலாலை அதிக உற்பத்தித் திறனைப் பெற்றுத் திகழ்ந்தது. அதனால் தேவைக்கு மீறிய சணல் உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய நிலை ஏற்பட்டது. சணல் ஆலைகளைப் பொறுத்த மட்டில், அவற்றில் இரு குறைபாடுகள் இருந்தன. அவை தேவைக்கு மீறிய உற்பத்தித்திறன் பெற்றிருந்தும் பழைய முறையிலான இயந்திர சாதனங்களைப் பயன்படுத்தியதும்

ஆகும். இவற்றை ஓரளவு செம்மைப்படுத்தும் வகையில் 1886ஆம் ஆண்டு சணல் ஆலைகளில் ஒரு தனிப்பட்ட சங்கம் நிறுவப்பட்டது. இச்சங்கத்தின் உறுப்பினர்கள் பல்வேறு நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் தேவைக்கேற்ற உற்பத்திக் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடித்தனர். உற்பத்தியைக் குறைக்கும் முகத்தான் வேண்டி ஆலைகளின் வேலைநேரமும் குறைக்கப் பட்டது.

இந்திய சணல் ஆலைகள் ஒரு காலத்தில் முழு உரிமை பெற்றிருந்தன. ஆனால், பங்களாதேஷ் போன்ற நாடுகளிலிருந்து போட்டி ஏற்பட்டமையாலும் சணல் தேவை சந்தையில் குறைந்ததன் காரணமாகவும் சணல் ஆலைகள் மிகவும் பாதிக்கப்பட்டன. மேலும், உற்பத்திச் செலவு பெருகி வந்தது. இச் சிக்கல்களைக் களையும் பொருட்டுச் சீரமைப்புக் கோட்பாடு சணல் ஆலைகளில் கடைப் பிடிக்கப்படுவது அவசியம் எனக் கருதப்பட்டது. சணல் ஆலைகளைச் செம்மைப் படுத்த 15 ஆண்டுக் காலமும் 40 கோடி ரூபாவும் தேவையெனக் கருதப்பட்டது. இதற்கான நிதி, தொழில்வளர்ச்சி வங்கியால் அளிக்கப்படுகிறது. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளில் ஒரு பகுதியே கடைப்பிடிக்கப்பட்டுள்ளது. எஞ்சிய கோட்பாடுகள் சிறிது சிறிதாகச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும். சணலை வெவ்வேறு காரணங்களுக்காகப் பயன்படுத்துவதைக் கண்டறியும் முகத்தான் வேண்டி இந்தியச் சணல் ஆராய்ச்சிக் கழகம் ஒன்றும் நிறுவப்பட்டுள்ளது.

3. நிலக்கரித் தொழில் நிறுவனங்கள்

நிலக்கரித் தொழிலில் பல குறைபாடுகள் இருந்தன. எனவே, நிலக்கரித் தொழிலிலே சீரமைப்புக்கு அதிக வாய்ப்பு இருந்தது. நிலக்கரித் தொழிலில் உள்ள குறைபாடுகளாவன:

அ. நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் சிறிய அளவிலேயே நாட்டின் பல பாகங்களில் உள்ளன.

ஆ. உற்பத்திச் செலவு மிகக் கூடுதலாக உள்ளது.

இ. வெட்டி எடுக்கப்படும் நிலக்கரியின் தரம் மிக மோசமாக உள்ளது.

ஈ. பணியாளர்களின் பணியளவுமிகக் குறைவாக உள்ளது.

உ. இயந்திர சாதனங்கள் அதிக அளவில் பயன்படுத்தப் படவில்லை.

ஊ. நிலக்கரி உரியமுறையில் தரப்படுத்தப்படவில்லை.

எ. ஒருசில சுரங்கங்களின் உற்பத்தித்திறன் மிகக் கூடுதலாக உள்ளன.

இக் குறைபாடுகளைக் களையும் வகையில் சீரமைப்புக் கோட்பாடு இத் தொழிலிலும் செயற்படுத்தப்பட்டது. உலக வங்கியில் அந்நியச் செலாவணியைக் கடன் வாங்கிச் சிறந்த இயந்திர சாதனங்கள் வாங்கப்பட்டன. அரசு முயற்சியினால் பல சிறிய சுரங்கங்கள் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டன. தேசிய நிலக்கரி வளர்ச்சி இணையத்தின் உதவியுடன் பல நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் அரசால் நடத்தப்பட்டு வந்தன. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளை முழுமையாகச் செயற்படுத்தும் வகையில் மத்திய அரசு எல்லா நிலக்கரிச் சுரங்கங்களையும் அரசுடைமை ஆக்கி விட்டது.

4. சர்க்கரை ஆலைகள்

சர்க்கரை ஆலைகள் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைப் பெற்றுள்ளன.

அ. கரும்புகளின் தரம் மிகக் குறைவானவை.

ஆ. சர்க்கரையின் விலையும் மிக அதிகமாக உள்ளது,

இ. உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் இயந்திர சாதனங்கள் மிகப் பழமை வாய்ந்தவை.

ஈ. துணைப்படு பொருள்கள் உரிய முறையில் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை.

உ. எரிபொருள் செலவு மிக அதிகம்.

ஊ. உற்பத்திச் செலவு பிற நாடுகளை ஒப்பிடுமிடத்து மிக அதிகம்.

மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் சீரமைப்பு முறை இத்துறையில் செயற்படுத்தப்படுவது மிக இன்றியமையாததாகக் கருதப்பட்டது. இக் குறைபாடுகளைக் களையச் சில முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டன. உற்பத்தியையும் வழங்கலையும் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் 1937 ஆம் ஆண்டு சர்க்கரை ஆட்சிக் குழு ஒன்று நிறுவப்பட்டது. கழிவுச்சாறு, சாராயம் காய்ச்சப் பயன் படுத்தப்பட்டது. கரும்புச் சக்கைகள் அட்டைகள் செய்யப் பயன் படுத்தப்படுகின்றன. இந்தியச் சர்க்கரை ஆலைகள் சங்கம் சர்க்கரை ஆலைகளில் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைச் செயற்படுத்த ரூபா 28 கோடிக்கான திட்டம் ஒன்றைத் தயாரித்துக் கொடுத்துள்ளது.

சீரமைப்புப்பற்றிய இந்திய அரசின் கொள்கைகள்

இந்தியாவைப் பொறுத்த வரையில் சீரமைப்புக் கோட்பாடுகள் எஞ்சிய நாடுகள் கடைப்பிடிப்பதனின்றும் மாறுபட்ட முறையில் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன. அஃதாவது, சீரமைப்புக் கொள்கையைப்பொறுத்தவரையில் இந்திய அரசு மிகக் கவனத்துடன் இருக்கிறது எனக் கூறலாம். ஏனெனில்,

அ. தொழிலாளர் சங்கங்கள் சீரமைப்புக்கு மறுப்புத் தெரிவிக்கின்றன.

ஆ. பண்டங்களின் உற்பத்தியளவு தேவையைவிடக் குறைவாக உள்ளது.

இ. அந்நியச் செலாவணிப் பிரச்சினை காரணமாக வெளிநாடுகளிலிருந்து இயந்திர சாதனங்கள் இறக்குமதி செய்யப்படமுடிவதில்லை. எனவே, அரசு, பணியாளர்களைப் பாதிக்காத வகையில் சீரமைப்புக் கொள்கையை நிறுவனங்களின் அமைப்புமுறையிலும் மேலாண்மையிலும் கடைப்பிடிக்க விழைகிறது.

பல்வேறு நிறுவனங்களில் செயற்படுத்தப்படும் சீரமைப்பு முறை கீழ்க்கண்ட வரையறைக்கு உட்பட்டு இருத்தல்வேண்டும்.

அ. பணியிலிருக்கும் பணியாளர்களை வெளியேற்றுதல் கூடாது.

ஆ. சீரமைப்பினால் ஏற்படும் பயனைப் பணியாண்மையரும் பணியாளர்களும் உரிய முறையில் பகிர்ந்துகொள்ளுதல் வேண்டும்.

இ. பணியாளர்களுக்கான பணியளவு, பணியாண்மையராலும் பணியாளர்களாலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் விதத்தில் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும்.

சுருங்கக்கூறின், வேலையில்லாப் பிரச்சினைக்கு இடங்கொடாத வகையில் இந்திய அரசு சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்க விழைகிறது. சீரமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் கடைப் பிடிக்கும் நிறுவனங்களுக்கு நேர்முகமாகவோ மறைமுகமாகவோ நிதிவசதி செய்துகொடுக்கிறது.

வினாக்கள்

1. சீரமைப்பு என்றால் என்ன ? சீரமைப்புக்கான அவசியங்கள் யாவை ?

2. சீரமைப்புக்குத் தகுந்த இலக்கணம் கொடுத்து அதனுடைய சிறப்புத் தன்மைகள் அல்லது கூறுகளை விவரிக்க.
3. சீரமைப்பின் நோக்கங்கள், கருத்துகள் யாவை?
4. சீரமைப்பையும் ஆய்வறிவு மேலாண்மையையும் ஒப்பிடுக
5. இந்தியத் தொழில்நிறுவனங்களின் அடிப்படையில் சீரமைப்பின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
6. இந்தியாவில் சீரமைப்புமுறை உரிய முறையில் கடைப்பிடிக்கப்படாததன் காரணங்கள் யாவை ?
7. சீரமைப்பின் நன்மைகள் யாவை ?
8. சீரமைப்பைப் பணியாளர்கள் மறுப்பதேன் ? அம் மறுப்புக்கு அவர்கள் கூறும் காரணங்கள் பொருத்தமானவையா ?
9. சீரமைப்பில் பணியாண்மையர் காணும் குறைபாடுகளைக் கூர்ந்து ஆராய்க.

30. சந்தையிடல் பணிகள்

உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் விற்பனை செய்யப்படுதல் வேண்டும். வியாபார நோக்குடன் உற்பத்தி செய்யப்படாத பண்டங்கள், அவற்றை உற்பத்தி செய்பவர் களினால் நுகர்வுநோக்குடன் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. எனவே, அப்படிப்பட்ட உற்பத்திகளைப் பொறுத்தவரை பிரச்சினைகளெதுவும் இருப்பதில்லை. ஆனால், வியாபார நோக்குடன் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களைச் சந்தையிடு வதில் பிரச்சினைகள் பல உள்ளன. அவ்வாறு உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் உரிய நேரத்தில் உரிய நுகர்வோர் களுக்கு வழங்கப்படுதல் வேண்டும். எனவே, உற்பத்தியாளர் களால் நுகர்வோர்களுக்குப் பண்டங்களின் உரிமைமாற்றம் செய்வதைச் சந்தையிடல் எனக் கூறலாம்.

சந்தையிடலில் ஈடுபட்டுள்ள தொழில்நிறுவனங்கள் அவற் றிற்குரிய வாடிக்கைக்காரர்களை மிகக் கவனத்துடன் தேர்ந் தெடுக்க வேண்டும். அவ் வாடிக்கைக்காரர்களின் தேவைகளை அறிந்து அவற்றைப் பூர்த்திசெய்வதும் தொழில் நிறுவனங் களின் பொறுப்பேயாகும். எனவே, சந்தையிடல் என்னும் சொல் வாடிக்கைக்காரர்களுடனும் அவர்களுடைய தேவை களுடனும் தொடர்பு கொண்டுள்ளது எனலாம்.

ஒரு தொழில்நிறுவனம் புரியும் பணிகள் யாவும் சந்தை யிடல் ஆகா. அந் நிறுவனத்தின் ஒருசில பணிகள் மட்டுமே சந்தையிடல் பணிகள் என்று கூறலாம். நடைமுறையில் சந்தை என்னும் சொல்லும் சந்தையிடல் என்னும் சொல்லும் ஒரே பொருளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. சந்தை என்னும் சொல் பொருளாதாரத்தில் ஒரு பண்டத்தையும் அதை வாங்குபவர் களையும் அதை விற்பவர்களையும் குறிக்கும்வகையில் பயன் படுத்தப்படுகிறது. ஆனால், சந்தையிடல் என்னும் சொல்

செய்யப்பட்ட பொருள் நுகர்வோர்களுக்கு வழங்கப்படுவதற்காகப் புரிய வேண்டிய பணிகளைக் குறிப்பிடுகிறது.

அதுபோன்றே சந்தையிடல் என்னும் சொல்லும் விற்பனை செய்தல் என்னும் சொல்லும் ஒரே பொருள்படப் பயன்படுத்தப் படுகின்றன. இதுவும் தவறானதாகும். சந்தையிடல் என்ற பணி பரந்த பொருள் கொண்டதாகும். எனவே விற்பனை செய்தல், சந்தையிடல் பணிகளுள் ஒன்று எனக் குறிப்பிடலாம். சுருக்கமாகக் குறிப்பிட்டால் சந்தையிடல், பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல், வழங்குதல் ஆகியவற்றைக் குறிக்கிறது. ஆனால், விற்பனை செய்தல், பண்டங்கள் வழக்குதலை மட்டுமே குறிக்கிறது.

சந்தையிடல் பணிகள்

சந்தையிடல் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு நபர் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து நுகர்வோர்களுக்கு அளிப்பதற்கிடையே பல பணிகளைப் புரிய வேண்டியுள்ளது. அப் பணிகளைச் சேகரித்தல், வழங்குதல் என இரு பெரும் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கின்றனர். அப் பிரிவைக் கடைப்பிடிக்காது பொதுப்படையாகச் சந்தையிடல் பணிகளை விளக்குவோமேயானால், கீழ்க்கண்டவை சந்தையிடல் பணிகளாக அமைகின்றன எனக் கூறலாம். அவையாவன:

1. பண்டங்களை வாங்குதல்.
2. வாங்கிய பண்டங்களை ஒன்று திரட்டுதல்.
3. போக்குவரவில் ஈடுபடுதல்.
4. பண்டங்களைத் தரப்படுத்துதலும் தரங்களை நிலைப் படுத்துதலும்.
5. பண்டங்களைப் பண்டகங்களில் சேமித்து வைத்தல்.
6. பண்டங்களை டப்பிகளில் அடைத்தலும் கட்டுதலும்.
7. பண்டங்களுக்காக நிதி முதலீடு செய்தல்.
8. இழப்பு வாய்ப்பை ஏற்றுக்கொள்ளுதல்.
9. விற்பனை செய்தல்.

1. பண்டங்களை வாங்குதல்

சந்தையிடல் பணிகளில் முதன்மையானதும் முக்கியமானதும் பண்டங்களை வாங்குதலேயாகும். இப் பணி உற்பத்தியாளர்

களாலேயோ, மொத்த வியாபாரிகள் அல்லது சில்லறை வியாபாரிகள் போன்ற இடைநிலையர்களாலேயோ புரியப்படலாம். இப் பணி இறுதிப் பணியான விற்பனை செய்தலுடன் நெருங்கிய தொடர்புள்ளது. இப் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு நபரோ ஒரு நிறுவனமோ நுகர்வோர்களுடைய தேவைகளைச் சரியாக அறிந்து, அப் பண்டங்கள் கிடைக்குமிடத்தையும் அறிந்து அப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்களுடன் பேரம் பேசி விலையை நிர்ணயம் செய்து, அப் பண்டங்களுக்குரிய விலையைக் கொடுத்தோ கடன் அடிப்படையிலோ பண்டங்களை வாங்கி, அவை உரிமைமாற்றம் செய்துகொள்ளப்படுகின்றன. இப் பணிகளைப் புரியச் சந்தையிடலில் ஈடுபட்டுள்ளவர் சிறந்த திறமையைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். பெரும் நிறுவனங்கள் இப் பணியைப் புரியும் வகையில் கொள்முதல் துறை என்ற தனிப்பட்ட துறையைப் பெற்றுள்ளன. இத் துறையைச் சார்ந்த அலுவலர்கள் வெவ்வேறு பண்டங்களை வாங்கும் பணியில் ஈடுபட்டு உள்ளனர்.

பண்டங்கள் பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட நான்கு முறைகள் மூலம் வாங்கப்படலாம் :

(அ) நேரடியாகப் பண்டங்களைப் பார்வையிட்டு வாங்குதல். அஃதாவது, நேரடிப் பார்வையின்மூலம் வாங்குதல்.

(ஆ) மாதிரிப் பண்டங்களின் அடிப்படையில் வாங்குதல்.

(இ) பண்டங்களைப்பற்றிய விளக்கத்தின் வாயிலாக வாங்குதல்.

(ஈ) பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்பட்டதன் வாயிலாக வாங்குதல்.

(அ) நேரடியாகப் பார்வையிட்டுப் பண்டங்களை வாங்குதல் மிகப் பழமையான, மிக எளிதான முறையாகும். இம் முறையில் பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்ய விழைபவர் பண்டங்கள் விற்பனை செய்யப்படும் இடத்திற்குச் சென்று பண்டங்கள் முழுவதையும் நேரடியாகப் பார்வையிட்ட பிறகே பண்டங்களை, வாங்குவதா? வேண்டாமா? என்று முடிவு செய்கிறார். இம் முறை, பண்டங்கள் உள்ளூர்ப்பகுதியிலேயே வாங்கப்படும் பொழுதும் பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்பவர் பண்டங்கள் விற்பனை செய்யப்படும் இடத்திற்கு எளிய முறையில் செல்ல வாய்ப்பைப் பெற்றிருக்கும் நிலையிலும் கடைப்பிடிக்கப்படலாம். இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும் பொழுது பண்டங்களின் தன்மை குறித்து எவ்வித ஐயமுமின்றி நன்கு நிச்சயப்படுத்திக் கொண்ட பிறகே வாங்கப்படுகின்றன.

ஆ) இம் முறையில் கொள்முதல் செய்பவர் தாம் வாங்க விரும்பும் பண்டங்களில் ஒரு சிலவற்றை மாதிரியாகப் பார்த்து, வாங்க விரும்பும் பண்டங்கள் முழுவதையும் வாங்குகிறார். பண்டங்கள் முழுவதும் மாதிரிப் பண்டங்களின் தன்மையையே பெற்றுள்ளன என்பது இம் முறையிலுள்ள உட்கருத்தாகும். தரப்படுத்தப்பட்டுத் தரம் நிலைப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் மட்டுமே இம் முறைமூலம் வாங்கப்படலாம்.

(இ) சில உற்பத்தியாளர்கள் பண்டங்களுக்கு அவற்றின் தன்மைகளுக்கு ஏற்பத் தனித்தனியாகக் குறியீட்டுப் பெயர் கொடுத்து, அவற்றைப்பற்றிய விவரங்களைப் பட்டியல்மூலம் விளக்கியிருக்கலாம். அவ்வாறு, உற்பத்தியாளர்களால் கொடுக்கப்படும் விளக்கப்பட்டியல்களின் அடிப்படையில், இம் முறையில் பண்டங்கள் வாங்கப்படுகின்றன அல்லது விற்கப்படுகின்றன. வெளிநாடுகளிலிருந்தும் வாங்கப்படும் பண்டங்கள் பெரும்பாலும் இம் முறையின் அடிப்படையிலேயே அமைந்தவையாகும். உற்பத்தியாளர் பட்டியல்கள்மூலம் விளங்கியுள்ளது போன்றே, அவர் விற்பனை செய்யும் எல்லாப் பண்டங்களின் தன்மைகளும் அமையும் என்பது இம் முறையின் உட்கருத்தாகும். உள்நாட்டு வணிகத்திலும்கூட ஓர் உற்பத்தியாளர் புதிதாகப் பண்டங்களைச் சந்தைக்கு அறிமுகப்படுத்தி விற்பனை செய்ய முனையும்போது இம் முறையையே கடைப்பிடிக்க வேண்டியுள்ளது. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும்போது விற்பனையாளர் அல்லது உற்பத்தியாளர் பண்டங்களின் தன்மைகளைப் பட்டியல்கள் மூலம் விளக்குகிறார்.

இயந்திர சாதனங்களை விற்பனை செய்பவர்களும் உற்பத்தி செய்பவர்களும் பெரும்பாலும் இம் முறையையே கடைப்பிடிக்கின்றனர். ஏனெனில், பளு மிகுந்த இயந்திர சாதனங்களை மாதிரிக்காகப் பல்வேறு இடங்களுக்கு அனுப்புதல் என்பது இயலாததாகும். இம் முறையில் பண்டங்களை வெளியிட்டுள்ள உற்பத்தியாளர்கள் அல்லது விற்பனையாளர்கள் மீது நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

(ஈ) ஒருசில உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்யும் வெவ்வேறு பண்டங்களை அப் பண்டங்களின் தன்மைகளுக்கு ஏற்பப் பல்வேறு தரங்களாகப் பிரிக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, பருத்தி உற்பத்தி செய்பவர்களும் பால் உற்பத்தி செய்பவர்களும் கோழிப்பண்ணை வைத்து முட்டை விற்பனை

செய்பவர்களும் அவர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை அவற்றின் தன்மைகளுக்கேற்ப முதல்தரம், இரண்டாந்தரம், மூன்றாந்தரம் எனப் பிரித்தல் உண்டு. அதுபோன்ற தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களை வாங்குபவர்கள், பண்டங்களின் தரங்களின் அடிப்படையிலேயே வாங்குகின்றனர்.

2. வாங்கிய பண்டங்களை ஒன்று திரட்டுதல்

பண்டங்கள் வாங்கப்பட்ட பிறகு புரியப்பட வேண்டிய அடுத்த பணி அவற்றை ஒன்றுதிரட்டுவதாகும். இப் பணி பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்வதிலிருந்து மாறுபட்டதாகும். பல்வேறு இடங்களில் வாங்கப்பட்ட பொருள்களை ஓர் இடத்தில் திரட்டுவதையே இப் பணி குறிக்கின்றது பல்வேறு இடங்களிலிருந்து சிறிது சிறிதாக வாங்கப்படும் வேளாண்மைப் பொருள்களைப் பொறுத்தவரை இப் பணி முக்கியத்துவம் பெறுகிறது. விற்பனைக்குத் தேவையான பண்டங்கள் முழுவதும் ஓர் உற்பத்தியாளரிடமிருந்து வாங்கப்படுவதில்லை. சிறுசிறு உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்தே வாங்கப்படுகின்றன எனவேதான், இப் பணி அதிக முக்கியத்துவம் பெறுகிறதெனக் கூறலாம்.

3. போக்குவரவில் ஈடுபடுதல்

உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் உற்பத்தி செய்யப்படும் இடங்களிலேயே நுகரப்படுவதில்லை. அதுபோன்றே ஒரு பகுதியில் நுகர்வதற்குத் தேவைப்படும் பண்டங்கள் யாவும் அப் பகுதியிலேயே உற்பத்தி செய்யப்படுவதுமில்லை. எனவே, போக்கு வரவுப் பணிக்கான அவசியம் எழுகிறது. சுருங்கக்கூறின், போக்குவரவுச் சாதனங்கள் இடப் பயன்பாட்டை அளிக்கின்றன எனக் கூறலாம். மேலும், போக்குவரவுச் சாதனங்களின் காரணமாகவே, மக்கள் யாவரும் பல்வேறு பண்டங்களை நுகர முடிகிறது. பல்வேறு பண்டங்களுக்கான சந்தையும் விரிவடைகிறது.

போக்கு வரவுச் சாதனங்களின் நன்மைகள்

போக்குவரவுச் சாதனங்களினால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

(அ) பண்டங்களை ஒன்றுதிரட்டவும் விற்பனை செய்யவும் வழிவகுக்கின்றன.

(ஆ) பண்டங்களுக்கான சந்தையை விரிவுபடுத்திப் பேரளவு உற்பத்திக்கு வழிவகுக்கின்றன.

(இ) மக்களுக்குப் பல்வேறு பண்டங்களை நுகர வாய்ப்பளிக்கின்றன.

(ஈ) தொழில்வளர்ச்சிக்கு ஆதாரமாக அமைகின்றன.

(உ) பண்டங்களின் விலையைப் பல்வேறு இடங்களிலும் நிலைப்படுத்துகின்றன.

(ஊ) சுருங்கக்கூறின், பல்வேறு இடங்களுக்கிடையேயான தூரத்தைக் குறைத்துப் பண்பாட்டை வளர்க்கின்றன.

4. பண்டங்களைத் தரப்படுத்துதலும் தரங்களை நிலைப்படுத்துதலும்

திரட்டப்பட்ட பண்டங்களை அவற்றின் அளவிற்கேற்பவோ (எடுத்துக்காட்டு : வழைப்பழங்கள்) தன்மைக்கேற்பவோ (எடுத்துக்காட்டு : உணவுத் தானியங்கள்) நிறத்திற்கேற்பவோ (எடுத்துக்காட்டு : ஆப்பிள் பழங்கள்) பல கூறுகளாகப் பிரிப்பதைத் தரப்படுத்துதல் என்று கூறுகிறோம். உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களைப் பொறுத்தவரை தரப்படுத்துதல் அவசியமானதன்று. ஏனெனில், அவை யாவும் ஒரே தரமானவையாக இருக்கும். ஆனால்,மூலப்பொருள்கள், வேளாண்மைப் பண்டங்கள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தவரை தரப்படுத்துதல் இன்றியமையாததாகும்.

தரப்படுத்துதல் நிலையான தரப்படுத்துதலாகவோ மாறுபடும் தரப்படுத்துதலாகவோ இருக்கலாம். ஒரே குறிப்பிட்ட தன்மைகளின் அடிப்படையில் பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்படுமேயானால், அதை நிலையான தரப்படுத்துதல் என்றும் அவ்வாறன்றி ஆண்டுதோறும் தரப்படுத்துவதற்குக் கையாளப்படும் தன்மை மாற்றப்படுமேயானால், அதை மாறுபடும் தரப்படுத்துதல் என்றும் கூறுகிறோம். தரப்படுத்துதலுக்குக் கையாளப்படும் தன்மையை நிரந்தரமாக ஆக்கிவிட்டால், தரங்களை நிலைப்படுத்துதல் என்று அதைக்கூறுகிறோம்.

தரப்படுத்தப்படுதலின் நன்மைகள்

1. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் மாதிரிப் பண்டங்களின் அடிப்படையில் விற்பனை செய்யப்படலாம். அஃதாவது, தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் எளிதில் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

2. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் பரந்த சந்தையைப் பெற்றுத்திகழ்கின்றன.

3. பண்டங்களை வாங்குபவர்கள் அவற்றின் தன்மைகளை நன்கு அறிந்தே வாங்குகின்றனர்.

4. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களுக்கு அதிக விளம்பரங்கள் தேவையில்லையாதலின், சந்தையிடுகைச் செலவு குறைகிறது. எனவே, நுகர்வோர் பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் வாங்க முடிகிறது.

5. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களைப் பணயமாக வைத்து வங்கிகளிலிருந்து எளிய முறையில் கடன் வாங்கலாம்.

6. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் எளிதாக ஓர் இடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு அனுப்பப்படுகின்றன.

7. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்கள் சேதமடைந்தால் அவற்றிற்காகப் காப்புறுதிக் கம்பெனியிடமிருந்து நட்ட ஈடு பெறுவது எளிதானது.

8. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களை விற்பனையாளர் அதிக விலைக்கு விற்க முடிகிறது.

9. உற்பத்தியாளர்கள் ஒரே தன்மைபடைத்த பண்டங்களை உற்பத்தி செய்ய வழிவகுக்கிறது.

10. நேரடியாகப் பார்க்காமலேயே கடிதம்மூலமாகவோ தந்தி மூலமாகவோ பண்டங்கள் வாங்கப்படலாம்.

தரப்படுத்தப்படுதலின் குறைபாடுகள்

பண்டங்களைத் தரப்படுத்தப்படுதலினால் மேற்கண்ட நன்மைகள் இருப்பினும், கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளும் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

1. ஒருசில பண்டங்களை நிரந்தரத்தன்மைகளுடன் தரப் படுத்த இயலாது.

2. தரப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களும் ஒரே நிலையான தன்மைகளைப் பெற்றிருப்பதில்லை.

3. நுகர்வோர்கள் தரப்படுத்தப்படுவதனால் ஏமாற்றப் படுகிறார்கள் என்ற கருத்தும் நிலவுகிறது.

4. தரப்படுத்தப்படுவதனால் உற்பத்தியாளர்களின் இலா பம் குறைகிறது என்ற கருத்தும் நிலவுகிறது.

குறியீட்டுப் பெயரிடுதல் (Branding)

பெரிய அளவில் உற்பத்தியில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களுக் குக் குறியீட்டுப் பெயரிடுதல் இன்றியமையாததாகும். இன் றைய உலகில் வியாபாரக் குறி அல்லது குறியீட்டுப் பெயர் இன்றிப் பண்டங்களை விற்பனை செய்தல் இயலாது என்ற நிலையே ஏற்பட்டு உள்ளது. ஓர் உற்பத்தியாளர், உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை அதுபோன்ற பிற உற்பத்தியாளர்களின் பண்டங் களினின்றும் பிரித்துக்காட்டும் பொருட்டே குறியீட்டுப் பெயர் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. குறியீட்டுப் பெயர் உற்பத்தி யாளருக்கு விளம்பரமாக அமைவதுடன்கூட உற்பத்தியாளரின் பண்டங்களின் தன்மையை விளக்கும் வகையிலும் அமைந் துள்ளது. மேலும், குறியீட்டுப்பெயர் உற்பத்தியாளருக்கு நன் மதிப்பை ஈட்டிக் கொடுக்கிறது.

குறியீட்டுப்பெயரின் வகைகள்

1. குறியீட்டுப் பெயர் சிறப்பான பெயரைக் கொண்ட தாக இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, பைலட் பேனா, கிரா நாற்காலி முதலியவற்றைக் கூறலாம்.

2. குறியீட்டுப் பெயர் ஒரு சிறப்பான குறியைக்கொண்ட தாக இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, 'அன்னப் பறவை' (ஸ்வான்) குறியிட்ட பேனா, 'கட்டாவு' வேட்டி முதலிய வற்றைக் கூறலாம்.

3. குறியீட்டுப் பெயர் உற்பத்தியாளரின் பெயரைக் கொண்டதாகவே அமையலாம். எடுத்துக்காட்டாக, 'காத் ரேஜ்', 'டாடா' முதலியவற்றைக் கூறலாம்.

தேர்ந்தெடுக்கப்படும் குறியீட்டுப் பெயர் உரிய பயனை யளிக்க வேண்டுமாயின், அது கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

1. உச்சரிப்பதற்கு எளிமை வாய்ந்ததாக இருக்க வேண்டும்.
2. அக் குறியீட்டுப் பெயர் அப் பண்டங்களின் தனித் தன்மையை விளக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.
3. குறியீட்டுப் பெயர் இனிமையானதாக இருத்தல் வேண்டும்.
4. குறியீட்டுப் பெயர் அடிக்கடி மாற்றப்படுதல் கூடாது

குறியீட்டுப் பெயரினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. நுகர்வோர் பண்டங்களை எளிய முறையில் வாங்குகிறார்கள்.
2. குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்கள் தரப் படுத்தப்பட்ட பண்டங்களாகவே இருக்கின்றன.
3. உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் பண்டங்களைப் பிற உற்பத்தியாளர்களின் பண்டங்களிலிருந்து பிரித்துக்காட்டி விற்பனை செய்ய முடிகிறது.
4. குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்கள் பரந்த சந்தையைப் பெற்றுள்ளன.
5. குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்களுக்கான விற்பனைச் செலவு குறைவாயுள்ளது.
6. குறியீட்டுப் பெயரே விளம்பரத்தின் பெயரை அடைகிறது.
7. குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்களின் விற்பனை விலை உற்பத்தியாளர்களாலேயே நிர்ணயிக்கப் பட்டு ஒரே விலையில் எங்கும் விற்கப்படுகின்றன. இதனால், நுகர்வோர் பெரிதும் நன்மையடைகின்றனர்.
8. குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்கள் விற்பனை செய்யப்படும்பொழுது தேவையற்ற இடைநிலையர்கள் தவிர்க்கப்படுகின்றனர்.

9. பொதுவாகக் குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்கள். டப்பிகளில் அடைக்கப்பட்டே விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. எனவே, அப் பண்டங்களின் தன்மை கெடாமல் சுத்தமாக விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

10 குறியீட்டுப் பெயரைக்கொண்ட பண்டங்கள் எல்லா இடங்களிலும் கிடைப்பதனால் தேவைப்படும் பொழுது நுகர்வோர்களால் எளிய முறையில்வாங்கப்படுகின்றன.

5. பண்டங்களைப் பண்டகங்களில் சேமித்து வைத்தல்

உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் அதே பருவத்தில் நுகரப்படுமேயானால், பண்டங்களைப் பண்டகங்களில் சேமித்துவைப்பதற்கான அவசியம் எழாது. ஆனால், நடைமுறையில் உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் அதேபருவத்தில் நுகரப்படுவதில்லை. அதுபோன்றே நுகரத் தேவைப்படும் பருவத்தில் பண்டங்களை உற்பத்திசெய்ய வாய்ப்பில்லாமல் போகலாம். எனவே, நடைமுறையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதற்கும் விற்பனை செய்வதற்கும் இடையிலுள்ள கால இடைவெளியை முற்றிலும் தவிர்த்தல் இயலாததாகும். ஆகையால், உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகரும்காலம் வரை பண்டகங்களில் சேமித்து வைக்கிறார்கள். இவ்வாறு பண்டகங்களில் சேமித்து வைப்பதனால் எல்லாப் பண்டங்களும் ஆண்டு முழுவதும் கிடைக்கின்றன.

பண்டகங்களால் ஏற்படும் நன்மைகள்

(அ) தேவையை எதிர்நோக்கிப் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. எனவே, அப்படிப்பட்ட பண்டங்கள்உடனுக்குடன் விற்பனைசெய்யப்படுவதில்லை. அப்பண்டங்கள் விற்பனை செய்யப்படும்வரை அவை பண்டகங்களில் சேமித்து வைக்கப்படுகின்றன.

(ஆ) ஒருசில பண்டங்கள் ஒருசில பருவங்களில் மட்டுமே உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. ஆனால்,அவை ஆண்டு முழுவதும் நுகரத் தேவைப்படுகின்றன. இந்நிலையிலும் அப் பண்டங்களைப் பண்டகங்களில் சேமித்து வைத்தல் அவசியமாகும். எடுத்துக்காட்டு, நெல் முதலியவை.

(இ) ஒருசில பண்டங்கள் ஆண்டு முழுவதும் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. ஆனால், அவை ஒருசில பருவங்களில் மட்டுமே நுகரப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டு: கம்பளத் துணிகள். இவை பண்டகங்களில் சேமித்து வைக்கப்பட்டு ஆண்டு முழுவதும் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

(ஈ) கச்சாப்பொருள்கள்உற்பத்திக்காக ஆண்டு முழுவதும் பண்டகங்களில் சேமித்து வைக்கப்பட வேண்டும்.

(உ) பண்டகங்கள் இருப்பதன் காரணமாகப் பண்டங்கள் சந்தையில் கட்டுப்படுத்தப்பட்டு ஒரே சீராக அளிக்கப்படுகின்றன.

(ஊ) ஒருசில பண்டங்களைப்பதப்படுத்துதலின்பொருட்டுப் பண்டங்களில் சேமித்து வைக்கும்படியான நிலைமை எழலாம்.

(எ) உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் விலை திடீரெனக் குறையுமானால், உற்பத்தியாளர்கள் பண்டங்களை அதிக விலையில் விற்கும் பொருட்டுப் பண்டகங்களில் சேமிக்கிறார்கள்.

(ஏ) ஊக வணிகத்தில் ஈடுபடும் பொருட்டுப் பண்டங்கள் பண்டகங்களில் சேமிக்கப்படலாம்.

பண்டகங்களால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

பண்டகங்களினால் மேற்கண்ட நன்மைகளிருப்பினும் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளும் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

(அ) இடைநிலையர்களால் பண்டங்களின் விலை உயர்த்தப்படுகின்றது.

(ஆ) ஊக வணிகத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.

(இ) நுகர்வோருக்குத் தேவையான சில பண்டங்கள் பதுக்கப்படலாம்.

பண்டகங்களின் வகைகள்

பண்டகங்களை மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம்

(அ) தனிப் பண்டகங்கள்.

(ஆ) பொதுப் பண்டகங்கள்

(இ) பத்திரப் பண்டகங்கள்.

அ தனிப் பண்டகங்கள் : தனிப்பட்ட வியாபார நிறுவனங்களால் அவற்றின் பண்டங்களைப் பாதுகாக்கக் கட்டப்பட்டுள்ள பண்டங்களைத் 'தனிப் பண்டகங்கள்' என்று கூறுகிறோம். அப் பண்டகங்களைப் பேணுதலும் காப்புறுதி செய்தலும் அவற்றின் உரிமையாளர்களையே சாரும்.

(ஆ) பொதுப் பண்டகங்கள் : தொழில்நிறுவனங்களின் பண்டங்களைச் சேகரித்து வைக்கும் வகையில் பொதுவாக எல்லாத் தொழில்நிறுவனங்களுக்கும் பணிபுரியும் முகத்தான் நடத்தப்படும் பண்டகங்களையே 'பொதுப் பண்டகங்கள்' என்று கூறுகிறோம். இத்தகைய பண்டகங்கள் தனிப்பட்ட நபராலோ கூட்டுறவுச் சங்கங்களாலோ அரசாலோ நடத்தப்படலாம். இத்தகைய பண்டகங்கள் அரசு உரிமம் பெற்று அரசு சட்ட திட்டங்களுக்குட்பட்டு இயங்கிவருகின்றன. இத்தகைய பண்டகங்கள் கீழ்க்கண்ட பணிகளைப் புரிகின்றன :

(அ) வியாபாரிகளின் பண்டங்களைப் பாதுகாக்க வாய்ப்பு ஏற்படுத்தப்படுகின்றன.

(ஆ) பெரும்பாலான பண்டகங்கள் இரயில் நிலையத்திற்கருகே உள்ளனவாதலின், பண்டங்களை ஏற்றுவதும் இறக்குவதும் எளிதாகின்றன.

(இ) பண்டங்களைச் சேமிப்பதற்கான கட்டணமும் குறைவே ஆகும்.

(ஈ) தனிப்பட்ட முறையில் பண்டகங்களைக் கட்ட வாய்ப்பில்லாத சிறிய உர்பத்தியாளர்கட்குப் பண்டங்களைச் சேமித்து வைப்பதற்குரிய பண்டக வசதிகளை அளிக்கின்றன.

(உ) பண்டகங்களால் கொடுக்கப்படும் இரசீதைப் பணயமாகப் வைத்துக்கடன் வாங்க வாய்ப்புள்ளது.

(ஊ) பண்டங்களின் உரிமையாளர்களுக்குப் பண்டங்களைச் சிக்கனமான முறையிலும் பாதுகாப்பான முறையிலும் சேமித்து வைக்க வாய்ப்பேற்படுத்துகின்றது.

(எ) வியாபாரிகள் தங்களுக்குத் தேவையான இடத்தைப் பண்டக உரிமையாளரிடமிருந்து வாடகைக்குப் பெறலாம்.

(இ) பத்திரப் பண்டகங்கள் : இத்தகைய பண்டகங்கள் இறக்குமதி செய்யும் வியாபாரிகளால் துறைமுகங்களுக்கருகில் அமைக்கப்படுவனவாகும். பண்டங்கள் இறக்குமதி செய்யப்

படும்பொழுது அவற்றிற்குரிய 'சுங்கவரி'யைச் செலுத்துதல் வேண்டும். இறக்குமதி செய்யப்பட்ட பண்டங்களுக்குரிய முழுச்சுங்கவரியையும் ஒரே தவணையில் செலுத்துதல் இயலாத தாகும். எனவே, சுங்க அதிகாரிகள் இறக்குமதி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை இதுபோன்ற பத்திரப் பண்டங்களில் சேமித்து வைக்க அனுமதி வழங்குகின்றனர். இறக்குமதி செய்யப்பட்ட பண்டங்களைச் சேமித்து வைக்க சுங்க அதிகாரிகளால் அனுமதிக்கப்பட்ட 'உரிமம்' பெற்ற பண்டகங்களையே பத்திரப் பண்டகங்கள் என்று கூறுகிறோம். இத்தகைய பண்டகங்கள் அரசு கட்டுப்பாட்டின் கீழோ தனிநபர் கட்டுப்பாட்டின் கீழோ இயங்கி வரலாம்.

6. பண்டங்களை டப்பிகளில் அடைத்தலும் கட்டுதலும்

உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு எளிய முறையில் அளிக்கும்பொருட்டு ஒரு குறிப்பிட்ட சிறிய அளவில் டப்பிகளிலோ பாட்டில் (புட்டி)களிலோ அடைக்கப் படுவதை டப்பிகளில் அடைத்தல் (packing) என்று கூறுகிறோம். இவ்வாறு பண்டங்கள் டப்பிகளில் அடைக்கப்படுவதால் அவை எளிய முறையில் நுகர்வோருக்கு வழங்கப்படுகின்றன. இவ்வாறு பண்டங்களை டப்பியில் அடைத்தல், வழக்கத்தினடிப் படையிலோ அல்லது பண்டங்களை எளிதில் கையாளலாம் என்ற நோக்கத்தினடிப்படையிலோ கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.

அவ்வாறு டப்பிகளிலோ புட்டிகளிலோ அடைக்கப்பட்ட பண்டங்களை வெவ்வேறு வியாபாரிகளுக்கு அனுப்புதல் வேண்டும். எனவே, வியாபாரிகளுக்கு அனுப்பும்பொருட்டுப் பண்டங்களைக்கொண்ட டப்பிகளையோ புட்டிகளையோ பெரிய பெட்டிகளில் அடுக்கிவைத்துப் போக்குவரவுச் சாதனங்கள் மூலம் வெவ்வேறு இடங்களுக்கு அனுப்ப ஆயத்தம் செய்வதைக் 'கட்டுதல்' (packing) என்று கூறுகிறோம். எனவே, பண்டங்களை டப்பிகளில் அடைப்பதன் நோக்கம், அவை எளியமுறையில் சுத்தமாக நுகர்வோருக்கு வழங்கப்பட வேண்டும் என்பதேயாகும். பண்டங்கள் கட்டப்படுவதன் நோக்கம், டப்பிகளிலும் புட்டிகளிலும் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்கள் பல்வேறு போக்குவரவுச் சாதனங்களின் மூலம் சில்லறை வியாபாரிகளுக்கு அனுப்பப்பட வேண்டுமென்பதேயாகும்.

பண்டங்களை டப்பிகளில் அடைத்து விற்பதனால் கீழ்க் கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

(அ) பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்கள் தங்கள் குறியீட்டுப் பெயரைக் கவர்ச்சிகரமாக டப்பிகளில் பொறிக்க வாய்ப்பேற்படுகிறது. எனவே, இது விளம்பரத்தின் பயனை அளிக்கிறது.

(ஆ) டப்பியில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்களைப் படிக்காத பாமர மக்களும் எளிதில் வாங்கலாம்.

(இ) டப்பியில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்கள் கைப்படாத காரணத்தால் சுத்தமாக உள்ளன.

(ஈ) டப்பிகளில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்களை வியாபாரிகள் எளிய முறையில் இருப்பில் வைத்துக்கொள்கிறார்கள்.

(உ) டப்பியில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்களை அளந்தோ நிறுத்தோ கொடுக்கவேண்டியதில்லை. எனவே, அளவு சரியாகவேயுள்ளது. இதன் காரணமாக நுகர்வோர் பாதிக்கப்படுவதில்லை என்பதுடன்கூட வியாபாரிகளின் வேலைப்பளுவும் குறைகிறது.

(ஊ) பண்டங்களைப் பயன்படுத்தும் முறைகள், பண்டங்களின் பயன்கள் ஆகியவற்றை அச்சடித்து டப்பிகளிலேயே வைத்துவிடலாம். இதன் காரணமாக நுகர்வோர் பண்டங்களைப் பயன்படுத்தும் முறைகளை அறிவதுடன்கூடப் பண்டங்களுக்கான புதுப் பயன்பாடுகளையும் அறிகின்றனர். இதன் காரணமாகப் பண்டங்களின் தேவை அதிகரித்து விற்பனையும் அதிகரிக்க வாய்ப்பிருக்கிறது.

(எ) பண்டங்கள் தூசி படியாமல் சுத்தமாக உள்ளன என்பதுடன்கூட எலி, பூச்சி போன்றனவற்றால் பாழடிக்கப்படுவதுமில்லை.

(ஏ) டப்பிகளில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்கள் நுகர்வோர்களால் நீண்ட காலம் பயன்படுத்தப்படலாம்.

(ஐ) டப்பிகளில் அடைக்கப்பட்ட பண்டங்களை வாங்குவதில் நுகர்வோர் பெருமையடைகின்றனர்.

(ஒ) பண்டங்கள் அடைக்கப்பட்ட டப்பிகளை வீடுகளில் வேறு காரணங்களுக்காகப் பயன்படுத்தலாம்.

7. பண்டங்களுக்காக நிதி முதலீடு செய்தல்

நிதி முதலீடு செய்தல் சந்தை இடுகைப் பணிகளில் முக்கிய மானதொரு பணியாகும். போதிய நிதிவசதி இன்றி எவ்விதத் தொழிலையும் செய்தலென்பது இயலாததாகும். பல்வேறு வகை யான முதலைப்பற்றிய விவரங்களை முன்பு ஓர் அத்தியாயத் திலேயே விளக்கியுள்ளோம். தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கீழ்க் கண்ட நிறுவனங்கள் நிதி வசதி அளிக்கின்றன.

1. லேவாதேவிக்காரர்கள்.
2. நாட்டு வங்கிகள்.
3. கூட்டுறவு வங்கிகள்.
4. வணிக வங்கிகள்.
5. நாணயமாற்று வங்கிகள்.
6. இந்திய ஸ்டேட் வங்கி.
7. ரிசர்வ் வங்கி.
8. அரசு.
9. பொதுமக்கள்.

சந்தையிடுகை நிறுவனங்களுக்கு நிரந்தர மூலதனமும் நடைமுறை மூலதனமும் தேவைப்படுகின்றன.

பொதுவாகத் தொழில் நிறுவனங்களைப் போன்றே சந்தையிடுகை நிறுவனங்களுக்கும் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல், நிலையான முதலைவிடக் கூடுதலாக உள்ளது. தொழில் நிறுவனங்களைப் போன்றே சந்தையிடுகை நிறுவனங்களிலும் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல், நிறுவனத்தின் அளவு, மொத்த வியாபாரம் போன்ற தன்மைகளின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. சந்தையிடுகை நிறுவனங்களுக்குத் தேவைப்படும் முதல், அந்த நிறுவனங்களின் உரிமையாளர் களிடம் இருந்தும், வங்கிகளிடம் இருந்தும் பெறப்படும் குறுகிய காலக் கடன் மூலமாகவும் விற்பனையாளர்களிடமிருந்து பெறப் படும் கடன்மூலமாகவும் திரட்டப் படுகின்றது. வங்கிகள் சந்தையிடுகை நிறுவனங்களுக்கு அதிகப் பற்று வழங்குவதன் மூலமாகவும் ரொக்கக் கடன்மூலமாகவும், மாற்று உண்டியல் களைக் கழிவுசெய்வதன் வாயிலாகவும் பண்டங்களை அடை மானமாகப் பெற்றுக் கடனளிப்பதன் வாயிலாகவும் நிதி வசதி அளிக்கின்றன.

எந்த ஒரு தொழில்நிறுவனமும் கடன்வசதி அளிக்காது தொழில் நடத்த முடியாது. சந்தையிடுகையில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் இக் கூற்றுக்கு விதிவிலக்கல்ல. எனவே, சந்தையிடுகை நிறுவனங்களும் கடன் அடிப்படையில் விற்பனை செய்தல் அவசியமாகும். அந்நிறுவனங்கள் கடன் வசதி அளிப்பதனால் நுகர்வோர் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை அடைகின்றனர்:

(அ) அதிக அளவில் பண்டங்களை வாங்கி நுகர முடிகின்றது.

(ஆ) உடனுக்கு உடன் ரொக்கம் கொடுக்க வேண்டும் என்ற அவசியம் இல்லை.

நுகர்வோரைப் போன்றே கடனுக்கு விற்பனை செய்யும் சந்தையிடுகை நிறுவனங்களும் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளைப் பெறுகின்றன.

(அ) மொத்த விற்பனை பெருகுகின்றது.

(ஆ) அந் நிறுவனத்தின் வாடிக்கைக்காரர்கள் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கின்றது.

(ஈ) நிறுவனத்தின் நன்மதிப்பு உயர்கின்றது.

(உ) பண்டங்கள் விற்பனை மாதத்தின் முதல் வாரத்தில் மட்டும் குவிந்திராது; மாதம் முழுவதும் பரவலாக இருக்கும். எனவே, விற்பனைப் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் மாதம் முழுவதும் பணிபெற்றுச் செயலாற்ற முடிகின்றது.

கடன்வசதி அளித்து வியாபாரத்தை மேற்கொள்ளும் நிறுவனம் அத் தொகையை வாடிக்கையாளர்களிடம் இருந்து சரிவரத் திரட்டுவதற்கான முயற்சிகளை எடுத்துக்கொள்வது அவசியமாகும். அவ்வாறு வாடிக்கையாளர்களின் கணக்குகள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் பூர்த்தி செய்யப்படாவிட்டால் அது வியாபாரிகளுக்கும் வாடிக்கைக்காரர்களுக்கும் இடையே கசப்புணர்ச்சியை ஏற்படுத்தக்கூடும். இதைத் தவிர்க்கும் வகையில் ஒரு சில பெரும் நிறுவனங்கள் கடன்கொடுத்து அதை வசூல் செய்யத் தனிப்பட்ட துறை ஒன்றை ஏற்படுத்தி உள்ளன. அத்துறை கீழ்க்கண்ட பணிகளை மேற்கொள்கின்றது:

(அ) பண்டங்களைக் கடன் வசதிமூலம் பெற விரும்பும் நிறுவனங்களின் நிதி வசதியை அளவிடுதல். அஃதாவது, அந்

நிறுவனங்களின் மூலதனம் திருப்பிச் செலுத்தும் திறமைகளை ஆய்வு செய்தல்.

(ஆ) மேற்குறிப்பிட்ட தன்மைகளின் அடிப்படையில் எந்தெந்த நிறுவனங்களுக்குக் கடன் வசதி அளிக்கலாம் என முடிவு செய்தல்.

(இ) நிறுவனங்களின் கணக்குகளைப் பார்வையிட்டு எந்தெந் நிறுவனங்களிடம் இருந்து தொகையைத் திரட்டவேண்டுமென முடிவுசெய்தல்.

(ஈ) பல்வேறு நிறுவனங்களிடம் இருந்து அவை கடனடிப்படையில் வாங்கிய பண்டங்களுக்கான தொகையைப் பெற்று அந்நிறுவனங்களின் கணக்குகளை வரவு வைத்தல்.

8. இழப்பு வாய்ப்பை ஏற்றுக்கொள்ளுதல்

இதர தொழில் நடவடிக்கைகளைப் போன்றே சந்தையிடுகையிலும் பல்வேறு எதிர்பாராத காரணங்களினால் அவ்வப்போது பல்வகையான இழப்பு வாய்ப்புகள் ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது. பண்டங்கள் களவாடப்படுதல், பண்டங்கள் தீப்பிடித்துப் பாழாதல், நிறுவனங்களில் வேலைநிறுத்தம் செய்தல் போன்றவை அவற்றிற்குச் சில எடுத்துக்காட்டாகும். காரணம் எதுவாய் இருப்பினும் சரி, அது சந்தையிடுகை நிறுவனத்திற்கு நட்டத்தை ஏற்படுத்துகின்றது. கீழ்க்கண்டவை இழப்பு வாய்ப்பின் வகைகள் ஆகும்:

(அ) கால இழப்பு வாய்ப்பு: பண்டங்கள் வாங்கப்படுவதும் விற்கப்படுவதும் ஒரே காலத்தில் அமையாது வெவ்வேறு காலத்தில் இருக்குமானால் இழப்பு வாய்ப்புக்கும் வாய்ப்புள்ளது.

(ஆ) இடமாற்றத்தினால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்பு: ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் பண்டங்களின் விலை அதிகமாக இருப்பதாகக் கருதிச் சந்தையிடுகையில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு நிறுவனம் பண்டங்களை ஓர் இடத்தில் இருந்து வாங்கி அக் குறிப்பிட்ட இடத்திற்கு மாற்றிச் செல்லுமேயானால், அந்நிறுவனம் எதிர்பார்க்கும் இலாபம் அந்நிறுவனம் கணக்கிட்ட விலை அந் நிலையிலும் அவ்விடத்தில் நிலவும்போதுதான் ஈட்ட முடிகின்றது. அக் குறிப்பிட்ட இடத்தில் நிலவும் விலை மிகக் குறைவாக இருக்குமேயானால், எதிர்பார்த்த இலாபத்தை ஈட்ட முடிவ

தில்லை. இஃது இடமாற்றத்தால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்பு என்று கூறப்படும்.

(இ) தேவை மாற்றத்தினால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்பு : இன்றைய சந்தையில் பண்டங்கள், பண்டங்களின் தேவை முன்கூட்டியே கணக்கிடப்படுவதன் வாயிலாகப்பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யப் படுகின்றன. சந்தையிடுகையில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களால் பண்டங்கள் வாங்கப்படுகின்றன. சந்தையிடுகையில் ஈடுபட் டுள்ள நிறுவனங்கள் கணக்கிட்டதைப் போலன்றிப் பண்டங் களின் தேவை மாறுபட்டு இருக்குமேயானால் அந்நிறுவனங்கள் இழப்பு வாய்ப்பை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். இத் தகைய இழப்பு வாய்ப்பைத் தேவை மாற்றத்தால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்பு என்று கூறுகிறோம்.

(ஈ) போட்டியின் காரணமாக எழும் இழப்பு வாய்ப்புகள்: இத் தகைய இழப்பு வாய்ப்புகள், ஒருசில உற்பத்தியாளர்கள் அல்லது விற்பனையாளர்கள் புதிய உத்தியைக் கையாண்டு பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதன் வாயிலாக அல்லது விற்பனை செய்வதன் வாயிலாகச் செலவைக் குறைப்பதால் எழுவதாகும். அக்குறிப்பிட்ட உற்பத்தியாளர்களுக்கு அல்லது விற்பனையாளர் களுக்குச் செலவு குறைவாக இருப்பதன் பயன் இதர போட்டி யாளர்களுக்கு இல்லாத காரணத்தினால் அவர்கள் இழப்பு வாய்ப்பை அடைய நேரிடுகிறது. இத்தகைய இழப்பு வாய்ப் பினைப் போட்டியால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்பு என்று கூறுகிறோம்.

(உ) அரசியல் காரணங்களினால் எழும் இழப்பு வாய்ப்புகள்: அரசு நிறைவேற்றும் புதிய சட்டங்களினால் ஏற்படக்கூடிய இழப்பு வாய்ப்புகள் இவ்வகையைச் சார்ந்தவையாகும்.

(ஊ) சார்புமையால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்புகள்: இக் காலத் தில் எந்த ஒரு நிறுவனமும் தனித்து இயங்குவதில்லை. தொழில் சிறப்பீடுபாட்டின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு குறிப்பிட்ட பண்டங்களை மட்டுமே உற்பத்தி செய்கின்றது. எனவே, அதற்குத் தேவையான இதர பண்டங்களைப் பெற இதர நிறுவனங்களைச் சார்ந்திருக்க வேண்டிய அவசியம் எழுகிறது. அந்நிறுவனங்களில் ஏதாவது ஒரு நிறுவனம் செயற் படாவிடினும் இக் குறிப்பிட்ட நிறுவனம் செயற்படுவது பாதிக் கப்படலாம். இத்தகைய இழப்பு வாய்ப்புகளைச் சார்புமையால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்புகள் என்கிறோம்.

(ஏ) இதரவகை இழப்பு வாய்ப்புகள்: மேற்குறிப்பிட்ட இழப்பு வாய்ப்புகளைத் தவிர்த்துச் சந்தையிடுகை நிறுவனங்கள், விபத்துகள் காரணமாக ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்புகள்,இயற்கைத் தன்மைகளின் காரணமாக (மழை, புயல் போன்றவை) ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்புகள் ஆகியவற்றை எதிர்நோக்க வேண்டிய அவசியமும் எழலாம்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இழப்பு வாய்ப்புகளைத் தவிர்க்கும் வகையில் ஒவ்வொரு வியாபாரியும் நடந்துகொள்ளுதல் அவசிய மாகும். ஆனால் ஒருசில இழப்பு வாய்ப்புகளை எந்த நிலையிலும் தவிர்த்தல் என்பது இயலாததாகும். எனவே, அத்தகைய இழப்பு வாய்ப்புகளைப் பிற நிறுவனங்களுக்கு மாற்றுவதன் மூலம் வியாபாரிகள் தங்கள் நலனைப் பாதுகாத்துக்கொள்ள வாய்ப்புள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, தீயினால் ஏற்படும் சேதத்தைக் காப்புறுதி நிறுவனங்களுக்கு மாற்றிக்கொடுக்கவாய்ப் புள்ளது. திடீரென ஏற்பட்ட விலைச் சரிவினால் ஏற்படக்கூடிய இழப்பு வாய்ப்பைத் தடுக்க வாய்ப்பில்லை என்பதுடன்கூட அதைப் பிற நிறுவனங்களுக்கு மாற்றிக் கொடுத்தல் என்பது இயலாததாகும். ஒரு சில வியாபாரிகள் இத்தகைய இழப்பு வாய்ப்பைத் தவிர்க்கும் வகையில் நட்டத்தடை பேரத்தில் (hedging) ஈடுபடுகின்றனர்.

வியாபாரிகள் பொதுவாக மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இழப்பு வாய்ப்புகளைத் தவிர்க்கும்வகையில் செயற்படவேண்டும். வியாபாரிகள் தங்கள் திறமையைப் பயன்படுத்திச் சந்தையில் ஏற்படக்கூடிய மாற்றங்களை அறிந்துசெயலாற்றுதல்வேண்டும். அவ்வாறு செயலாற்றுவதன் வாயிலாகவே நாளடைவில் நிறுவனத்தை முன்னேற்ற வாய்ப்பு ஏற்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

9. விற்பனை செய்தல்

விற்பனை செய்தல் சந்தையிடுகைப் பணிகளில் முக்கியமான தொரு பணியாகும். ஏட்டளவில் இப் பணி எளிமையாகத் தோன்றினும் செயலளவில் இது சிக்கல் நிறைந்ததாகும். பண் டங்களின் மீதான உரிமையை விற்பனை செய்பவரிடமிருந்து வாங்குபவருக்கு மாற்றிக் கொடுத்தலையே விற்பனை செய்தல் என்று கூறுகிறோம். வியாபாரிகளின் முகத்தான் நோக்குமிடத்து விற்பனை செய்தல் இலாபமீட்டும் நோக்கம் கொண்டதாக அமைகிறது. நுகர்வோர்முகத்தான் நோக்குமிடத்து 'விற்பனை செய்தல்' பணி பெறும் நோக்குடன் அமைகிறது. இப் பணியை

மேற்கொள்ளும் வகையில் பல்வகையான நிறுவனங்கள் நிறுவப்பட்டுள்ளன.

பெருவாரி உற்பத்தியின் காரணமாக விற்பனை செய்தல் என்பது பல்வேறு பிரச்சினைகள் கொண்டதாக அமைகிறது. வியாபாரிகள் எதிர்நோக்கும் பிரச்சினைகளும் அவற்றின் தன்மைகளும் இடத்துக்கு இடம் மாறுபட்டாலும்கூடக் கீழ்க்கண்ட பிரச்சினைகள் புதுப் பிரச்சினைகளாகக் கருதப்படுகின்றன:

(அ) வியாபாரிகள் விற்பனைக்காக வைத்துள்ள பண்டங்கள் எவை எவை என்பதை நுகர்வோர்க்கு அறிவித்தல்.

(ஆ) நுகர்வோரின் கவனத்தைப் போட்டியாளர்களின் பண்டங்களினின்று மாற்றிக் குறிப்பிட்டு வியாபாரியின் பண்டங்களைக் கவரும் வகையில் செய்தல்.

(இ) புதிதாக உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களுக்குச் சந்தையை உருவாக்க முயற்சித்தல்.

பண்டங்களை விற்பனை செய்ய வியாபாரிகள், சந்தை ஆராய்ச்சி, விளம்பரம் செய்தல் போன்ற பணிகளில் ஈடுபடுகின்றனர். இம்முறைகளைத் தவிர்த்து நேரடியாக நுகர்வோர்களைச் சந்தித்து விளக்கம் கொடுத்தலும் இக் காலத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படும் முறைகளில் ஒன்றாகும். மேலே குறிப்பிட்டுள்ள பிரச்சினைகளைக் களைந்து சந்தையிடுகையில் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு வியாபாரி இலாபம் ஈட்ட விழைகிறார்.

வினாக்கள்

1. சந்தையிடுகை என்றால் என்ன? சந்தையிடுகைப் பணி இவ்வளவு முக்கியத்துவம் பெறவேண்டியதன் அவசியம் யாது?

2. சந்தையிடல் பணிகளை விளக்குக.

3. பண்டங்களை வாங்கக் கடைப்பிடிக்கப்படும் முறைகள் யாவை?

4. போக்குவரவுச் சாதனங்களின் நன்மை தீமைகள் யாவை?

5. தரப்படுத்துதல் என்றால் என்ன? தரப்படுத்துதலின் நன்மை, தீமைகள் யாவை?

6. குறியீட்டுப் பெயரிடுதலை விளக்கி அதன் நன்மைகளை விவரிக்க.

7. பண்டங்களினால் ஏற்படும் நன்மை, தீமைகள் யாவை?

8. பொதுப் பண்டகங்கள் புரியும் பணிகளை விளக்குக.

9. பண்டங்களை டப்பிகளில் அடைப்பதால் ஏற்படும் நன்மைகள் யாவை?

10. சந்தையிடுகை நிறுவனங்கள் நிதி திரட்டக் கடைப்பிடிக்கும் முறைகளை விளக்குக.

11. இழப்பு வாய்ப்புகளின் வகைகள் யாவை?

12. குறிப்பு வரைக :

(அ) தரங்களை நிலைப்படுத்துதல்.

(ஆ) பத்திரப் பண்டகங்கள்.

(இ) சார்புமையால் ஏற்படும் இழப்பு வாய்ப்புகள்.

31. நிதி இயல் மேலாண்மை

நிதி, தொழிலுக்கு உயிர்போன்று அமைகிறது. தொழில் நிறுவனம் சிறிதாக இருப்பினும் சரி, பெரிய அளவில் இருப்பினும் சரி முதலின்றிச் செயற்பட முடியாது. தனிப்பட்ட மனிதனுக்கே நிதி அவசியமெனக் கூறும்போது தொழில் நிறுவனங்களுக்கு நிதி மிகமிக அவசியமாகும். இயந்திரமயமாக்கல் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படும் இந் நாளில் நிதிதான் தொழிலின் வெற்றியை நிர்ணயிக்கிறது எனக் கூறலாம். போதிய நிதிவசதியின்றி நிறுவனத்திற்குத் தேவையான இயந்திர சாதனங்களை வாங்க முடியாது என்பதுடன்கூடத் தேவையான பணியாளர்களையும் அமர்த்த முடியாது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் அமைப்பாளர் இப் பிரச்சினைக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளித்தல் வேண்டும். தொழில் அமைப்பாளர் தொழிலுக்கு வேண்டிய நிதிவசதிகளை உரிய முறையில் கணக்கிடுகிறார். அவ்வாறு தொழில் அமைப்பாளர் கணக்கிடுதலையே நிதித் திட்டம் எனக் கூறுகிறோம். இந்நிதித் திட்டத்தின்மூலம் தொழில் அமைப்பாளர் தமது தொழிலுக்குத் தேவைப்படும் மூலதனத் தொகையையும் அத்தொகை எந்தெந்த முறைகளில் திரட்டப்படவேண்டும் என்பதையும் அவ்வாறு திரட்டப்பட்ட மூலதனத்தை எவ்வாறு நிர்வகிக்கவேண்டும் என்பதையும் கணக்கிடுகிறார். தேவைப்படும் மூலதனத்தைக் கணக்கிடும் போது நிறுவனத்தின் உடனடித் தேவைகளை மட்டும் கருத்தில் கொள்வதில்லை. எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் நிதிவசதிகளையும் கருத்தில் கொள்கின்றனர்.

நிதித் திட்டம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் இன்றியமையாததாகும். தீட்டப்படும் நிதித்திட்டம் சிறப்பாக அமைய வேண்டுமேயானால் அத்திட்டம் கீழ்க்கண்ட சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல்வேண்டும்:

அ. தேவையற்ற சிக்கல்கள் இல்லாது எளிதில் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

ஆ. எதிர்காலத்தின் நிதித் தேவைக்கு ஏற்ற வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும். அஃதாவது, தொடங்கப்

பட்ட நிறுவனம் ஒரே நிலையில் இருப்பதில்லை; காலப்போக்கில் வளர்ச்சி அடையலாம். அவ் வளர்ச்சிக்கு ஏற்பப் போதிய நிதிவசதி கொண்டிருக்கும் வகையில் நிறுவனம் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

இ. திரட்டப்படும் முதல் மிகச் சிறந்த முறையில் பயன் படுத்தப்படுமாறு திட்டம் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். நடைமுறை முதலும் நிரந்தர முதலும் தகுந்த வீதத்தில் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

ஈ. தீட்டப்படும் நிதியியல் திட்டம் தேவைப்படும்போது மாற்றும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஒரே நிலையில் பணியாற்றுவது இல்லை. நிறுவனத்தின் தன்மை மாறுபடும்போது அதனுடைய நிதியியல் திட்டமும் மாற்றப்பட வேண்டும்.

உ. தீட்டப்படும் திட்டம் நிறுவனத்தில் எதிர்பாராமல் ஏற்படும் நிகழ்ச்சிகளைச் சமாளிக்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும். அஃதாவது, தேவைக்குச் சற்றுக் கூடுதலான முதலினை வசூலிக்க வகைசெய்ய வேண்டும்.

ஊ. தீட்டப்படும் திட்டம் பணச் சந்தையின் தன்மைக்கு ஏற்ப அமைந்திருக்க வேண்டும். அஃதாவது, வெளி யிடப்படும் பங்குகள் எளிதில் விற்பனை செய்யப்பட்டு விடுமா ? தேவையான முதலினை வசூலித்துவிட லாமா? என்பன போன்ற விவரங்களைத் திட்டம் தீட்டுபவர் நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

எ. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் எப்பொழுதும் ஒரு குறிப் பிட்ட தொகையை ரொக்கமாகக் கையில் வைத்துக் கொள்ளும் வகையில் திட்டம் தீட்டப்படுதல் வேண் டும்.

முதலாக்கம் செய்தல்

முதலாக்கம் செய்தல் என்னும் சொல்லுக்குப் பல வல்லுநர் கள் பல பொருள்களைக் கொடுத்துள்ளதனால் இச் சொல் மிகுந்த குழப்பத்தை விளைவித்துள்ளது. ஒருசிலருடைய கருத்துப்படி நிறுவனத்திற்குத் தேவையான மொத்த முத லினைக் கணக்கிடுதலும் அவ்வாறு தேவைப்படும் முதலை எந்த

வகையில் வசூலிக்கலாம் என்பதை நிர்ணயித்தலுமே முதலாக்கம் செய்தல் ஆகும். வேறு சிலருடைய கருத்துப்படி ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில் எந்தத் தொகையில் மதிப்பிடப்படுகிறதோ அந்தத் தொகையே முதலாக்கப்பட்ட தொகையாகும்.

சுருங்கக் கூறின், ஒரு நிறுவனத்தால் வெளியிடப்பட்ட நீண்டகால ஆவணங்களின் மதிப்பும், பகிர்வு செய்யப்படாது எஞ்சிய இலாபமும் சேர்ந்ததே முதலாக்கம் செய்யப்பட்ட தொகை ஆகும். எனவே, முதலாக்கம் செய்யப்பட்ட தொகை கீழ்க்கண்டவற்றைக் கொண்டுள்ளது:

(அ) எல்லா வகையான பங்குகளின் மதிப்பு.

(ஆ) நிறுவனத்தால் வெளியிடப்பட்ட கடன் பத்திரங்களின் மதிப்பு.

(இ) நிறுவனத்தால் பெறப்பட்ட நீண்டகாலக் கடன்.

(ஈ) நிறுவனத்தால் பகிர்வு செய்யப்படாத கூடுதல் இலாபம்.

முதலும் முதலாக்கமும்

ஒருசிலருடைய கருத்துப்படி முதலுக்கும் முதலாக்கம் செய்யப்பட்ட தொகைக்கும் வேறுபாடு இல்லை. ஆனால், இக் கருத்து முற்றிலும் தவறு ஆகும். முதல் என்னும் சொல் தனியாளர் நிறுவனம், கூட்டு வணிகம் போன்ற பல்வேறு தொழில் நிறுவனங்களை ஒட்டியும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால், முதலாக்கம் என்னும் சொல் கம்பெனி நிறுவனத்தை ஒட்டியே பயன்படுத்தப்படுகிறது. இரண்டாவதாக, முதல் என்னும் சொல் கம்பெனியினுடைய சொத்துகளின் மதிப்பைக் குறிப்பிடுகிறது. ஆனால், முதலாக்கம் செய்தல் என்பது நிறுவனம் வெளியிட்ட நீண்டகாலக் கடன் பத்திரங்களின் இயல்பு மதிப்பையும், கம்பெனி வாங்கியுள்ள நீண்டகாலத் தொகையையும் குறிப்பிடுகிறது.

முதலாக்கம் செய்யப்படுவதற்கான கொள்கைகள்

ஒவ்வொரு கம்பெனியும் கீழ்க்கண்ட இரண்டு கொள்கை முறையின் வாயிலாக முதலாக்கம் செய்யலாம்.

1. அடக்கவிலைக் கொள்கை.
2. வருவாய்க் கொள்கை.

1. அடக்க விலைக் கொள்கை : இக் கொள்கையின்படி ஒரு கம்பெனியினுடைய மதிப்பு அக் கம்பெனியினுடைய நிரந்தரச் சொத்துகளின் மதிப்பு, கம்பெனி செயற்படுவதற்குத் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல், கம்பெனி வியாபாரத்தை நிலைநாட்ட ஆகும் செலவு, கம்பெனி தோற்றுவிக்கச் செய்யப் பட்ட செலவுகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப் படுகின்றது. இம்முறையின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படும் முதலாக்கம், கம்பெனியின் அமைப்பாளருக்குப் பேருதவி புரிகிறது. ஏனெனில், கம்பெனி அமைப்பாளர், கம்பெனிக்கு எவ்வளவு முதல் தேவைப்படுகிறது என எளிதில் கணக்கிடுகிறார். ஆனால், இம்முறை முற்றிலும் சிறந்தது எனக் கருதுதல் இய லாது. ஏனெனில், எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஒரே நிலையில் செயற்படுவதில்லை. எனவே, நிறுவனம் வளர்ச்சி அடைவது உறுதி ஆனால், இம் முறை நிறுவனம் வளர்ச்சியடையும் போது அந்நிறுவனத்திற்குக் கூடுதலான முதல் தேவைப்படும் என்பதைக் கடைப்பிடிப்பதில்லை. மேலும், அந் நிறுவனத்தின் இயந்திரச் சாதனங்களின் மதிப்பு தவறாகக் கணக்கிடப்பட்டு இருக்கலாம். எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் உண்மையான மதிப்பை அதன் அடக்கவிலையின் அடிப்படையில் நிர்ணயிப் பதைவிட அஃது ஈட்டும் வருவாயின் அடிப்படையிலேயே நிர்ணயிப்பது பொருத்தமாகும்.

2. வருவாய்க் கொள்கை : இதனை ஈட்டுப்பொருள் கொள்கை எனவும் கூறலாம். இம்முறை அடக்கவிலை முறையை விடச் சிறந்ததாகும். நிறுவனம் ஈட்டும் வருவாயும் அந் நிறுவனத்தின் முதலீடும் ஒன்றுக்கொன்று நெருங்கிய தொடர்பு உடையவை. எனவே, இந் நிறுவனம் எதிர்பார்க்கும் மொத்த இலாபத் தொகையின் அடிப்படையிலும் இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் ஈட்டும் இலாப வீதத்தின் அடிப்படையிலும் முதலாக்கம் செய்தலே மிகப் பொருத்தமானதாகும்.

இக் கொள்கையின்படி ஒரு நிறுவனத்தின் மதிப்பு அஃது ஈட்டும் வருவாயையும் அதன் வருவாய் ஈட்டும் சக்தியையும் பொறுத்தே அமைந்துள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறு வனம் பத்தாயிரம் ரூபா இலாபம் ஈட்டுவதாகக் கணக்கிடப் பட்டிருப்பதாகக் கொள்வோம். இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் சாதாரணமாகப் பத்து விழுக்காடு இலாபம் ஈட்டுவதாகக் கொள்வோமேயானால், அந்த இலாபத்தை ஈட்ட அக்

$$\text{கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் முதல்} \times \frac{10000 \times 100}{10} = 1,00,000$$

ரூபா ஆகும்.

இம் முறையில் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய இரு முக்கியக் கோட்பாடுகள் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ளனவாகும்:

1. இந் நிறுவனம் ஈட்டும் முதல் நிரந்தரமானதாக இருத்தல் வேண்டும்.

2. பிற நிறுவனங்கள் ஈட்டும் இலாப வீதத்தைச் சரியாகக் கணக்கிடுதல் வேண்டும்.

நடைமுறையில் இம் முறையைச் செயற்படுத்துவதில் பல இன்னல்கள் உள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தைச் சரியான முறையில் கணக்கிடுதல் இயலாததாகும். மேலும், ஒரு கம்பெனி ஈட்டும் இலாபம், அக் கம்பெனியில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள மூலதனத்தை மட்டும் பொறுத்து அமைவதில்லை; பண்டங்களின் விலை நிலைமை, பண்டங்களின் தேவைகளின் தன்மை, சந்தையில் நிலவும் போட்டித் தன்மை, உற்பத்திச் செலவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலும் அமைகிறது. எனவே, புதிதாகத் தொடங்கப்படும் நிறுவனங்களில் அடக்க விலை முறையே கையாளப்படுகிறது.

மிகை மூலதனமாக்கம் செய்யப்படுதல் (Over Capitalisation)

ஒரு கம்பெனி தான் ஈட்டும் ஈட்டுப் பொருளைக்கொண்டு பங்குதாரர்களுக்குப் போதிய பங்காதாயம் கொடுக்க முடியாத நிலையில் இருப்பின் அக்கம்பெனியை மிகைமூலதனமாக்கப் பட்ட கம்பெனி என்று கூறுகிறோம். அஃதாவது, அக்கம்பெனி தேவைக்கு அதிகமாக முதல் திரட்டியுள்ள காரணத்தால் திரட்டப்பட்ட முதலில் ஒரு பகுதி உரிய முறையில் முதலீடு செய்யப்படவில்லை. எனவே, அஃது ஈட்டும் வருவாயிலிருந்து அப் பயன்படுத்தப்படாத பகுதிக்கும் பங்காதாயம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது. ஆகையால், பங்காதாய விகிதம் மிகவும் குறைவாக உள்ளது. அவ்வாறு மிகை மூலதனம் கொண்ட கம்பெனிகள் அவை வெளியிடும் பங்குகளையும் கடன் பத்திரங் களையும் இயல்பு மதிப்பில் விற்பனை செய்ய முடிவதில்லை. அஃதாவது, அப் பத்திரங்களுக்குச் சந்தையில் நிலவும் விலை இயல்பு மதிப்பைவிடக் குறைவாகவே உள்ளது. சுருங்கக் கூறின் ஒரு கம்பெனி ஈட்டிய இலாபத்தைக் கொண்டு அக் கம்பெனி யின் பங்குதாரர்களுக்கு நேர்மையான வீத அளவிற்குப் பங்காதாயம் வழங்க முடியவில்லையெனில் அக்கம்பெனி மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனியாகக் கருதப்படும்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு கம்பெனி இருபதாயிரம் ரூபா இலாபம் ஈட்டுவதாகக் கொள்வோம். அக் கம்பெனி பத்து விழுக்காட்டு வீதத்தில் முதலாக்கம் செய்ய முடிவு செய்துள்ளதாகக் கொள்வோம். இந் நிலையில் அக் கம்பெனி இரண்டு இலட்சம் ரூபா மூலதனமாக வசூலித்து இருத்தல் வேண்டும். ஆனால், அந் நிறுவனம் இரண்டு இலட்சத்து ஐம்பதினாயிரம் முதலாக வசூலித்து இருக்குமேயானால், அதை மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனி என்று கூறுகிறோம். மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனியை மிகை மூலதனம்கொண்ட கம்பெனி என்று கூறுதல் தவறாகும். ஏனெனில், மிகை மூலதன மாக்கப்பட்ட கம்பெனி திரட்டிய முதலை உரிய முறையில் முதலீடு செய்யவில்லை என்றும் அந் நிறுவனம் தேவைக்குமேல் அதிக மூலதனம் பெற்றுள்ளது என்றும் கொள்ளலாம். இதன் காரணமாகக் கம்பெனி ஈட்டும் மொத்த இலாபம் குறைகிறது. அதன் காரணமாகக் கம்பெனி அளிக்கும் பங்காதாயமும் விகிதமும் குறைகிறது. எனவே, நிறுவனத்தின் பங்குகள் சந்தையில் இயல்பு மதிப்பைவிடக் குறைவாக விற்கப்பட வேண்டிய நிலை ஏற்படுகிறது. கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால் ஒரு கம்பெனி மிகை மூலதனமாக்கப்படலாம்:

1. கம்பெனி தவறுதலாகத் தேவைக்கு அதிகமான அளவில் பங்குகளை வெளியிட்டு முதல் திரட்டுமானால், அது மிகை மூலதனத்துக்குக் காரணமாக அமைகிறது.

2. பணச் சந்தையில் பங்குகளை எளிதில் விற்கும் நிலை இருக்கும் காரணமாக, அறிந்தே கூடுதலான பங்குகளை வெளியிடுதல். இது போன்ற கம்பெனிகள் கூடுதலாகத் திரட்டப்பட்ட முதலினை எதிர்காலத்தில் முதலீடு செய்யும் நோக்கம் கொண்டு இருக்கலாம்.

3. கம்பெனியின் அமைப்பாளர்கள் கம்பெனி ஈட்டவிருக்கும் இலாபத்தைக் கூடுதலாகக் கணக்கிட்டதனாலோ முதலாக்கப்படும் வீதத்தைக் குறைத்து மதிப்பிட்டதனாலோ மிகை மூலதனமாக ஏற்பட வழிகோலுகிறது.

4. ஒரு கம்பெனி மிக அதிகமான வீதத்தில் வட்டி கொடுத்துக் கடன் வாங்கியிருக்குமேயானால், கம்பெனி ஈட்டும் இலாப வீதம் கம்பெனி கொடுக்கும் வட்டிவீதத்தைவிடக் குறைவாக இருக்கும். எனவே, இந்நிலை கம்பெனியின் மிகை மூலதனத்திற்கு ஆதாரமாக அமைகிறது.

5. ஒரு கம்பெனி அதிக அளவில் தொடக்கச் செலவைச் செய்திருக்குமேயானால், அது மிகை மூலதனமாக்கத்திற்குக் காரணமாக அமைகிறது.

6. செழிப்பான நிலையில் கம்பெனி விரிவாக்கத்திற்கு முயற்சி எடுத்துக்கொண்டு இயந்திர சாதனங்களை மிக அதிக அளவில் மிக அதிக விலை கொடுத்து வாங்கி நிறுவி, அந் நிறுவனம் உற்பத்தியைத் தொடங்கும் நிலையில் சந்தையில் மந்த நிலை நிலவ ஆரம்பிக்குமேயானால், மிகை மூலதனமாக் கப்பட்ட நிலையை அந் நிறுவனம் அடைகிறது.

7. ஒரு கம்பெனி அதனுடைய இயந்திர சாதனங்களுக்குப் போதிய வீதத்தில் தேய்மானத்திற்கு வகை செய்யாவிடின் ஒவ்வோர் ஆண்டும் அக் கம்பெனி கூடுதலான இலாப ஈவை வழங்கி இருக்கும். எனவே, சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு அக் கம்பெனி மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட நிலையை அடைகிறது. அத்தகைய கம்பெனியில் உள்ள சொத்துகளின் உண்மை மதிப்பு சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு ஏட்டிலுள்ள மதிப்பைவிடக் குறைவாகவே இருக்கும். எனவே, கம்பெனி திறம்படச் செயற் படுவது மிகவும் பாதிக்கப்படுகிறது.

8. உற்பத்தி மிகக் குறைந்த அளவிலிருந்தும் தேவைக்கு அதிகமான இயந்திர சாதனங்களை வாங்கி நிறுவுவதனாலும் இந் நிலை ஏற்படலாம்.

9. கம்பெனி மறு மூலதனக் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிக் காது ஈட்டிய இலாபம் முழுவதையும் பகிர்வு செய்து கொடுப் பதனாலும் இந் நிலை ஏற்படலாம்.

10. ஒரு நிறுவனம் மிக அதிக அளவில் வரி செலுத்தவேண்டி இருந்தால், அதனாலும் மிகை மூலதன நிலை ஏற்படலாம்.

11. நிறுவனம் பணவீக்கம் உள்ள நிலையில் நிறுவப்படுமே யானால், மிகை மூலதன நிலைக்கு உட்படலாம்.

12. தவறான நிதியியல் திட்டத்தின் அடிப்படையில் நிறு வனம் தொடங்கப்படுமேயானால் மிகை மூலதனத்திற்கு வாய்ப்பு இருக்கிறது.

மிகை மூலதனமாக்கப்படுதலின் குறைபாடுகள்

ஒரு நிறுவனம் மிகை மூலதனமாக்கப்பட்டிருக்குமாயின் அதனால், அந் நிறுவனம், அந் நிறுவனத்தின் பங்குதாரர்கள் ஆகியோர் மட்டுமன்றிப் பொதுமக்களும் பாதிக்கப்படுகின்றனர். எனவே, மிகை மூலதனமாக்கப்பட்டதன் விளைவுகளைக் கம்பெனிக்கு ஏற்படும் இன்னல்கள், பங்குதாரர்களுக்கு ஏற்படும் இன்னல்கள், பொதுமக்களுக்கு ஏற்படும் இன்னல்கள் என மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம்.

மிகை மூலதனமாக்கப்பட்டதால் கம்பெனிக்கு ஏற்படும் இன்னல்கள்

அ. கம்பெனி ஈட்டும் மொத்த இலாபம் குறைந்து,அதனால் பங்குதாரர்களுக்குக் கொடுக்கும் பங்காதாயவீதமும் குறைகிறது. எனவே, பங்குச் சந்தையில் அக் கம்பெனியின் பங்குகள் மிகக் குறைந்த விலையிலேயே விற்கப்படுகின்றன. ஆகையால், அக் கம்பெனியில் முதலீடு செய்தவர்கள் சிறிது சிறிதாக நம்பிக்கை இழக்கின்றனர்.

ஆ. கம்பெனி ஈட்டும் மொத்த இலாபம் குறையும் காரணத்தால், கம்பெனி போதிய அளவில் கடன் திரட்ட முடியாத நிலையை அடையலாம்.

இ. மேற்குறிப்பிட்ட காரணத்தால் கம்பெனி, தேய்மான நிதி ஒதுக்காது பங்காதாயம் வழங்குதல் போன்ற முறையற்ற நடவடிக்கைளைப் புரிய மூற்படலாம். இந்நிலை நீடிக்குமானால் காலப் போக்கில் கம்பெனி மிகவும் பாதிக்கப்படலாம்.

ஈ. இந் நிலையை மறைக்கும் பொருட்டு மேலாளர்கள் தவறான முறையைக் கையாண்டு கணக்குகளைத் திருத்த முயலலாம்.

உ. இந் நிலையைத் திருத்தக் கம்பெனி முயல்வதால் கம்பெனியின் நல்லபெயர் பாதிக்கப்படுகிறது.

ஊ. இந் நிலை தொடர்ந்து நீடிக்குமானால், கம்பெனியை மூடவேண்டிய அவசியம் எழலாம்.

பங்குதாரர்களுக்கு ஏற்படும் விளைவுகள்

அ. மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட நிறுவத்தில் செய்யப்பட்டுள்ள முதலீட்டின் உண்மை மதிப்புக் குறைகிறது. அஃதாவது, அப் பங்குகள் சந்தையில் இயல்பு மதிப்பைவிடக் குறைந்த விலையில் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

ஆ. பங்குதாரர்கள் முதல்தொகையின்மீது குறைந்த அளவு, நிரந்தரமற்ற பங்காதாயத்தையே பெறுகின்றனர்.

இ. இதுபோன்ற கம்பெனிகளின் பங்குகளின் விலை ஒரே நிலையில் இல்லாது கூடியும் குறைந்தும் இருக்கிறது. எனவே, பங்குதாரர்கள் உண்மை நிலையை அறிந்து கொள்ள முடிவதில்லை.

ஈ. இது போன்ற கம்பெனி பங்குகளைப் பணயமாக வைத்து வங்கியில் கடன் ஈட்ட முடிவதில்லை.

உ. இக் கம்பெனி தொடர்ந்து செயலாற்ற வேண்டுமானால், அதைச் சீர்திருத்துதல் வேண்டும். அவ்வாறு சீர்திருத்தும் பொறுப்பைப் பங்குதாரர்களே ஏற்றுகொள்ள வேண்டியுள்ளது.

ஊ. அவ்வாறு சீர்திருத்தம் செய்யப்படும்போது கம்பெனிக்கு அதிக அளவில் நட்டம் ஏற்படலாம்.

பொதுமக்களுக்கு ஏற்படும் இன்னல்கள்

அ. மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனிகள் திறமை குறைவான கம்பெனிகளாகக் கருதப்படுகின்றன. அப்படிப்பட்ட கம்பெனிகள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் விலை கூடுதலாக இருப்பினும் தரத்தில் குறைந்ததாகவே இருக்கும். எனவே, பொதுமக்கள் தரம் குறைவான பண்டங்களைக் கூடுதல் விலை கொடுத்து வாங்கவேண்டிய நிலையைப் பெறுகின்றனர்.

ஆ. குறைந்த அளவே வருவாய் ஈட்டும் இதுபோன்ற கம்பெனிகள் இந் நிலையைச் சரிசெய்யும் பொருட்டுத் தங்கள் பணியாளர்களுக்குக் குறைந்த அளவு ஊதியம் கொடுக்கின்றன. எனவே, இதுபோன்ற நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் மிகவும் பாதிக்கப்படுகின்றனர்.

இ. இதுபோன்ற கம்பெனிகள் தொடர்ந்து செயலாற்ற முடியாது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு அவை மூடப்படுதல் வேண்டும் அவ்வாறு செயற்படும் நிறுவனங்கள் மூடப்படும்போது பொதுமக்கள் மிகவும் அவதியுறுகின்றனர்.

ஈ. இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் நாட்டின் வளங்களைப் பாழடிக்கின்றன என்றுகூடக் கூறலாம். பயன்படுத்தப்படாது உறங்கும் இதுபோன்ற கம்பெனிகளின் ஒரு பகுதி மூலதனம் வேறு கம்பெனிகளால் நன்கு பயன்படுத்தப்படலாம்.

உ. இதுபோன்ற பங்குகளின் விலை நிலையாக இல்லாத தன் காரணத்தால் பங்குமாற்று நிலையத்தின் செயல்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன.

ஊ இதுபோன்ற நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை விரைவில் வேலைநீக்கம் செய்ய வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே, இது வேலையில்லாத் திண்டாட்டத்திற்கு வழி கோலுகிறது.

எ. இதுபோன்ற நிறுவனங்களுக்குக் கடன் கொடுத்தவர்கள் கொடுத்த கடனைத் திரும்பப் பெற முடியாது அவதியுறுகின்றனர்.

ஏ. இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் செயற்படுவது காலக் கெடுவில் சமுதாயத்திற்கே ஊறு விளைவிக்கக்கூடும்.

ஐ. இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் தொடர்ந்து செயற்படுவதால், திறமைமிக்க நிறுவனங்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன என்பதுடன்கூட நாட்டிற்கும் அவப் பெயர் ஏற்படுகிறது.

மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனிகளைத் திருத்துதல்

ஒரு கம்பெனி மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட நிலையைத் திருத்தப் பல முறைகளைக் கையாளலாம். அவற்றில் முக்கியமான ஐந்து முறைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கலாம்.

1. கம்பெனியின் ஏட்டு மதிப்பையும் உண்மை மதிப்பையும் சரிசெய்யும் வகையில் கடன் பத்திரதாரர்களுக்கு அவர்கள் கொடுத்த கடனைத் திருப்பிக் கொடுக்கப் புதிய பங்குகள் வெளியிட்டுக் கூடுதலான முதல் வசூலிக்கப்பட்ட கூடுதல் முதலைக்கொண்டு கடன்தாரர்களுக்கு அவர்கள் கொடுத்த கடனைத் திருப்பிக் கொடுக்கலாம்.

இம் முறையினால் மிகை மூலதனமாகப்பட்ட நிலை மாற்றப்படுவதில்லை. ஏனெனின், இதுபோன்ற கம்பெனிகள் புதிய பங்குகளை விற்பனை செய்ய முடியாது என்பதுடன் கூட, அவ்வாறு புதிய பங்குகள் விற்கப்பட்டாலும் அதனால் கம்பெனியின் நிலைமை திருந்த வாய்ப்பு இல்லை.

2. கடன்பத்திரதாரர்கள் அவர்கள் வாங்கியுள்ள கடன் பத்திரங்களின்மீது குறைந்த வட்டியை வாங்கிக்கொள்ளுமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்படலாம்.

அவ்வாறு அவர்கள் கடன்பத்திரங்களைக் குறைந்த வட்டி வீதத்தில் ஏற்றுக்கொள்ள கேட்டுக்கொள்ளப்பட வேண்டுமானால், அவர்களுக்குக் கடன் பத்திரங்களின் மீது ஒரு

குறிப்பிட்ட வீத மதிப்பு உயர்வு அளித்தல் வேண்டும். எனவே இது கம்பெனியின் நிலையில் எவ்வித மாற்றத்தையும் ஏற்படுத்துவது இல்லை.

3. சலுகைப் பங்குகள் குறிப்பாகக் குவிவுச் சலுகைப் பங்குகள் குறைக்கப்பட்டு இத்தகைய பங்குதாரர்களுக்குப் பங்குத்தொகை திருப்பிக் கொடுக்கப்படலாம். ஆனால், நடைமுறையில் இது சற்றுச் சிரமம் மிகுந்த செயலாகும்.

4. பங்குதாரர்களுக்குக் கம்பெனியின் உண்மை நிலையை விளக்கி அவர்களைக் கம்பெனி வெளியிட்டுள்ள பங்குகளின் இயல்பு மதிப்பைக் குறைத்து ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு கேட்டுக் கொள்ளலாம்.

5. பங்குதாரர்களைக் குறைந்த எண்ணிக்கையுள்ள பங்குகளை ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு கேட்டுக்கொள்ளலாம். அஃதாவது பங்குதாரர் ஒவ்வொருவரையும் அவர் வாங்கியுள்ள ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கை சாதாரணப் பங்குகளுக்குப் பதிலாக ஒரு சாதாரணப் பங்கை ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு கேட்டுக் கொள்ளலாம்.

மேலே கொடுக்கப்பட்டுள்ள பல முறைகளில் இறுதி இரண்டு முறைகள் சிறந்தவை: ஓரளவு உரிய பயனை அளிக்கக் கூடியவை.

நீர்த்த மூலதனம்

ஒரு சிலருடைய கருத்துப்படி நீர்த்த மூலதனம் செய்யப்பட்டுள்ள கம்பெனிக்கும் மிகை மூலதனமாகப்பட்ட கம்பெனிக்கும் வேறுபாடில்லை. ஆனால், இது தவறாகும். நீர்த்த மூலதனமாக்கல் என்பது வேறு. மிகை மூலதனமாக்கப்படுதல் என்பது வேறு.

ஒரு கம்பெனியின் மூலதனத்தின் எந்தப் பகுதிக்குரிய சொத்துகள் அக் கம்பெனியில் இல்லையோ அப் பகுதி மூலதனத்தை நீர்த்த முலதனம் என்று கூறுகிறோம். எடுத்துக் காட்டாகக் கம்பெனியின் தோற்றுவிப்பாளர்கள் தங்களுக்கு ஊதியமாக அதிகத் தொகையைப் பெற்றிருக்கக்கூடும்.

கம்பெனி ஒவ்வொன்றும் ரூபா 200 மதிப்புக்கொண்ட 1000 பங்குகளை வெளியிடுவதாகக் கொள்வோம். வெளியிடப்பட்ட எல்லாப் பங்குகளும் இயல்பு மதிப்பில் விற்பனை செய்யப்பட்டுவிட்டன. கம்பெனி தோற்றுவிக்கப்பட்டவுடன் கம்பெனி திரட்டிய மொத்த முதல் ரூபா இரண்டு இலட்சமாக

இருந்தும் அது வாங்கியுள்ள சொத்துகளின் மதிப்பு ரூபா ஓர் இலட்சத்து ஐம்பதாயிரமாகவே இருக்கிறது. எனவே, இந் நிலையில் அக்கம்பெனியின் நீர்த்த மூலதனத் தொகை ரூபா ஐம்பதினாயிரம் எனக் கொள்ளலாம்.

நீர்த்த மூலதனத்தை விளக்கிய நாம், நீர்த்த மூலதனத் தைக் கொண்ட கம்பெனிக்கும் மிகை மூலதனத்தைக்கொண்ட கம்பெனிக்கும் உள்ள வேறுபாட்டை விளக்குதல் வேண்டும். அவையாவன :

i. நீர்த்த மூலதனமாக்குதல், ஒரு கம்பெனி தொடங்கப் படும் நிலையிலேயே கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. ஆனால், மிகை மூலதனமாக்கப்படும் நிலை கம்பெனி செயற்படும்பொது இருக்கலாம்.

ii. நீர்த்த மூலதனத்தைக் கொண்ட கம்பெனிகளில் உள்ள மூலதனம் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால், மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனிகளில் மூலதனத்தின் ஒரு பகுதி உரிய முறையில் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை.

iii. நீர்த்த மூலதனத்தைக் கொண்ட கம்பெனிகள் போதிய இலாபத்தை ஈட்டி உரிய வீத பங்காதாயாத்தைப் பங்குதாரர்களுக்கு வழங்கலாம். ஆனால். பொதுவாக மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனிகள் குறைந்த இலாபத்தையே ஈட்டுகின்றன. குறைந்த வீத பங்காதயத்தையே பங்குதாரர் களுக்கு வழங்குகின்றன.

iv. நீர்த்த மூலதனத்தைக்கொண்ட கம்பெனிகள் பங்கு மாற்று நிலையத்தில் அல்லது பங்குச் சந்தையில் தங்கள் பங்கு களை இயல்பு மதிப்பில் விற்பனை செய்யலாம். அஃதாவது, அதுபோன்ற கம்பெனிகளின் பங்குகள் பங்குச் சந்தையில் இயல்பு மதிப்பில், ஒரு சில சமயங்களில் மதிப்புயர்வில்கூட விற்பனை செய்யப்படலாம். ஆனால், மிகை மூலதனமாக்கப் பட்ட கம்பெனிகளின் பங்குகள் பொதுவாகப் பங்குச் சந்தை யில் இயல்பு மதிப்பைவிட மிகவும் குறைந்தவிலையிலேயே விற்கப்படுகின்றன.

குறைபட்ட மூலதனம் (Under Capitalisation)

ஒரு கம்பெனியினுடைய சொத்துகளின் ஏட்டு மதிப்பு உண்மை மதிப்பைவிடக் குறைவாக இருக்குமேயானால், அஃதாவது, உண்மை மதிப்புக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால், அது போன்ற கம்பெனிகளைக் குறைபட்ட மூலதனம்கொண்ட

கம்பெனிகள் என்று கூறுகிறோம். குறைபட்ட மூலதனம் கொண்ட கம்பெனிகள் தங்களுக்கு வேண்டிய போதிய மூல தனத்தைப் பெற்றிருக்கவில்லை. எனவே, இதுபோன்ற கம் பெனிகள் மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனிகளுக்கு நேர் எதிர் மூலமானவை. இதுபோன்ற கம்பெனிகள் தங்களுக்குத் தேவையான நீண்ட கால மூலதனத்தைக் குறுகிய காலக்கடன் ஈட்டல்மூலம் பெறுகின்றன. எனவே, அதற்காக இக் கம்பெனி கொடுக்கும் வட்டிவீதம் மிகக் கூடுதலாக இருக்கும்.

குறைபட்ட மூலதனத்திற்கான காரணங்கள்

குறைபட்ட மூலதனத்திற்கான காரணங்கள் கீழ்வருமாறு:

1. கம்பெனியின் தோற்றுவிப்பாளர்கள் கம்பெனி ஈட்ட விருக்கும் மொத்த இலாபத்தைக் குறைவாகக் கணக்கிடுதல் முதலாவது காரணமாக அமைகிறது.

2. கம்பெனித் தொழில் மந்தநிலையில் தொடங்கப்பட்டு அந் நிலை மாறிய பிறகு அதே கம்பெனி அதிக அளவில் இலாபம் அடைவதால் அஃதாவது, எதிர்பாராத வகையில் கம்பெனியீட்டும் இலாபம் அதிகரிப்பதால்.

3. கம்பெனி நிர்வாகத்தினர் எச்சரிக்கையான பங்காதா யக் கொள்கையைக் கடைப்பிடித்துக் கூடுதலான காப்பு நிதியை ஏற்படுத்தி இருப்பார்களேயானால், இதுவும் குறை பட்ட மூலதனத்திற்குக் காரணமாக அமையலாம்.

4. சிறந்த மேலாண்மையின் காரணமாகவும் சிறந்த திறமை மிக்க பணியாளர்கள் செய்யும் பணியினாலும் கம்பெனி ஈட்டும் இலாபம் அதிகரிக்கலாம்.

குறைபட்ட மூலதனத்தின் விளைவுகள்

பங்குகளின் விலை பங்குச் சந்தையில் இயல்பு மதிப்பை விட மிக அதிகமாக இருக்கும். பங்குதாரர்கள் குறுகிய காலத் தில் மிக அதிக பங்காதாயப் பங்கைப் பெறுகின்றனர். ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு கம்பெனியின் முதல், தேவைக் குக் குறைவாக இருப்பதைக் கம்பெனி உணரும்.

1. குறைபட்ட மூலதனத்தைக்கொண்ட கம்பெனி நிர் வாகத்தினர் கம்பெனியின் நிலையைத் தங்களுக்குச் சாதக மாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளக்கூடும். கணக்குகள் தவறாக எழுதப்படலாம். கம்பெனியின் உண்மைநிலை பங்குதாரர் களுக்குக்கூடத் தெரியாமல் போக வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

2. பங்குகள் பங்குச் சந்தையில் மிக அதிகமான விலையில் விற்கப்படுமாதலின் இக்கம்பெனி போதிய அளவில் முதலை ஈட்ட முடிவதில்லை என்பதுடன்கூடக் காலக்கெடுவில் இது போன்ற கம்பெனி மூடப்பட வேண்டிய நிலையும் ஏற்படலாம்.

3. இந் நிலையைத் தவிர்த்துக் கம்பெனியீட்டும் இலாபத்தைக் குறைத்துக் காட்ட நிர்வாகத்தினர் இரகசியக் காப்பு நிதி உருவாக்கக்கூடும். அவ்வாறு இரகசியக் காப்பு நிதி உருவாக்கப்படும்போது, கொடுக்கப்படும் பங்காதாயம்குறைந்து பங்குச் சந்தையில் பங்குகளின் விலை குறைகிறது. இந்நிலையில் நிர்வாகத்தினர் பங்குகளைக் குறைந்த விலையில் வாங்குகின்றனர்.

4. தேவைக்குமேல் வருவாயை இந் நிலையில் கொண்டுள்ளதால் இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் தங்கள் திறமைக்கு மீறிய நிலையில் போட்டியிட்டு வியாபாரம் செய்ய முனையலாம். இந் நிலை நாளடைவில் அக் குறிப்பிட்ட கம்பெனிக்கே பாதகமாக அமையும்.

5. இதுபோன்ற கம்பெனிகள் அதிக இலாபம் ஈட்டுவதாகக் கருதப்படுவதால் இக் கம்பெனிகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் கூடுதலான ஊதியமும் மிகை ஊதியமும் கேட்டுப் போராட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

6. இது போன்ற கம்பெனிகள் அதிக இலாபம் ஈட்டுவதாகத் தோன்றுவதால் நுகர்வோர் பண்டங்களின் விலையைக் குறைக்கும்படி வேண்டுகோள் விடுகின்றனர். மேலும், இது போன்ற நிறுவனங்கள் தங்கள் நலனுக்கு எதிராகப் பணிபுரிகின்றன என்ற தவறான கருத்தும் கொள்கின்றனர்.

7. இதுபோன்ற கம்பெனிகள் அதிக இலாபம் ஈட்டுவதாகத் தவறாகக் கருதப்படுவதால் இத்தகைய தொழிலை மேற்கொள்ளப் புதுப்புது நிறுவனங்கள் தோற்றுவிக்கப்படலாம். அதன்விளைவாகப் போட்டி அதிகரிக்கவாய்ப்புள்ளது.

8. அரசும் இதுபோன்ற கம்பெனிகளிடமிருந்து கூடுதலான வரித்தொகையை வசூலிக்க முயற்சி எடுக்கும்.

9. இதுபோன்ற கம்பெனிகளால் பொதுத் தொழில் நிலைமை பாதிக்கப்படலாம் என்ற கருத்தும் நிலவுகிறது.

குறைபட்ட மூலதனக் கம்பெனிகளைத் திருத்துதல்

குறைபட்ட மூலதனக் கம்பெனிகளின் நிலையைச் சற்று எளிய முறையில் திருத்திவிடலாம். அதைத் திருத்துவதற்குக் கீழ்க்கண்ட முறைகளில் ஒன்று கையாளப்படுகிறது:

1. கம்பெனி, பங்குதாரர்கள் பெற்றுள்ள ஒவ்வொரு பங்கிற்கும் பதிலாக அதே மதிப்பிற்கு ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பங்குகளை வழங்கலாம்.

இம் முறையால் கம்பெனியின் மொத்த மூலதனமும் கம்பெனி ஈட்டும் இலாபமும் குறைவதில்லை. ஆனால் ஒவ்வொரு பங்கிற்கும் கொடுக்கும் பங்காதாயம் குறைகிறது. இம்முறையால்சிறந்த விளைவுகள் கிடைப்பதாகத் தோன்றுமே தவிர அதனால் ஏற்படும் விளைவு உண்மையில் எதுவுமில்லை.

2. கம்பெனியினுடைய சொத்துகளை மறு மதிப்பீடுசெய்து அவற்றின் மதிப்பைக் கூடுதலாக நிர்ணயிக்கலாம். பங்குதாரர் களுக்கு அவர்கள் வாங்கியுள்ள பங்குகளுக்குப் பதிலாகக் கூடுதல் இயல்பு மதிப்புள்ள பங்குகளாகக் கொடுக்கலாம்.

இம் முறை இயந்திர சாதனங்களின் உண்மை மதிப்பைக் கணக்கிட வழிவகுக்கிறது என்பதுடன்கூடக் கொடுக்கப்படும் பங்காதாய வீதமும் மற்றக் கம்பெனிகளின் பங்காதய வீதத்தை ஒட்டியே இருக்கும்.

3. கம்பெனி ஈட்டிய இலாபத்தில் ஒரு பகுதி முதலாக்கம் செய்யப்படலாம். அவ்வாறு முதலாக்கம் செய்யப்படுவதால் கம்பெனி, பங்குதாரர்களுக்குக் கொடுக்கும் பங்காதாய வீதம் குறைகிறது என்பதுடன்கூட, கூடுதலான இலாபம் கம்பெனி யின் நிதிநிலைமையைச் செம்மைப்படுத்த வழிவகுக்கிறது. அவ் வாறுமுதலாக்கம் செய்யப்பட்ட இலாபத் தொகைக்கு ஈடாகப் பங்குதாரர்களுக்கு வெகுமதிப் பங்குகள் வழங்கப்படலாம்.

மிகை மூலதனமாக்கல் சிறந்ததா? குறைபட்ட மூலதன மாக்கல் சிறந்ததா? என்ற வினாவை எழுப்பின் இரண்டுமே தீமை விளைவிக்கக் கூடியவை என்று கூறலாம். இவையிரண் டனுள் எஃது அதிக தீமை விளைவிக்கக் கூடியதெனின், மிகை மூலதனமாக்கலைத் திருத்த வேண்டுமாயின் கம்பெனி முழுமை யாகச் சீரமைக்கப்பட வேண்டும்.

மொத்த மூலதனத்தைக் கணக்கிடுதல்

ஒவ்வொரு கம்பெனியின் தோற்றுவிப்பாளரும் செய்யப் பட வேண்டிய முடிவுகளில் மிக முக்கியமான முடிவு கம்பெனி

யின் மொத்த மூலதனத்தை நிர்ணயித்தலாகும். இம் முடிவு மிகமுக்கியமான முடிவாகும். ஏனெனின், நிர்ணயிக்கப்படும் மூலதனம் மிகை மூலதனமாகவோ குறைபட்ட மூலதன மாகவோ இருத்தல் கூடாது. ஒவ்வொரு கம்பெனியும் மதிப் பீட்டு முறையிலோ ஒப்புமை முறையிலோ நிறுவனத்தின் மொத்த முதலைக் கணக்கிடுகின்றது. மதிப்பீட்டு முறையின் படி ஒரு கம்பெனி தான் செய்ய இருக்கும் ஒவ்வொரு வகை யான செலவையும் மதிப்பீடு செய்து மொத்த முதல் தொகை யைக் கணக்கிடுகிறது. ஒப்புமை முறையின்படி ஒரு நிறுவனம் தனக்குத் தேவையான மூலதனத்தைக் கணக்கிட அதுபோன்று செயற்படும் இதர நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிட்டு நிர்ணயிக்கிறது.

பொதுவாகப் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் தங்களுக்குத் தேவையான மொத்த மூலதனத்தைக் கணக்கிட மதிப்பீட்டு முறையையே கடைப்பிடிக்கின்றன. அவ்வாறு மதிப்பீட்டு முறையில் ஒரு நிறுவனத்தின் தேவைப்படும் மொத்த முதல் கணக்கிடும்போது கீழ்க்கண்ட செலவினங்கள் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளப்படுகின்றன.

1. தோற்றுவிப்புச் செலவு, அஃதாவது, கம்பெனியைத் தோற்றுவிப்பாளர்களால் செய்யப்படும் தொடக்கச் செலவுகள் வழக்கறிஞர் கட்டணங்கள், பதிவுக்கட்டணம் போன்றவை.

2. நிலம், கட்டடம், மனைத் துணைப் பொருள்கள், இயந்திர சாதனப் பொருள்கள் போன்ற சொத்துகளை வாங்கு வதற்குத் தேவையான தொகை. இப் பொருள்களை வாங்கு வதற்கான தொகை நிலையான முதல் என்று அழைக்கப் படுகிறது.

3. கம்பெனிக்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்கள் வாங்குவதற்குத் தேவையான முதல், பணியாளர்களு ஊதியம் கொடுக்க தேவைப்படும் முதல் போன்றவை. இத்தகைய முதல் நடை முறை முதல் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

4. நிதி திரட்டுவதற்கான செலவுத் தொகை—இதில் பங்கு களை விற்பனை செய்யும் தரகர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் தரகு, ஒப்புறுதியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் ஒப்புறுதிக் கழிவு ஆகியவை சேர்க்கப்பட வேண்டும்.

5. கம்பெனியின் வியாபாரத்தை நிலைப்படுத்தச் செய்யப் படும் செலவு—ஒவ்வொரு கம்பெனியும் ஆரம்ப காலத்தில் அடையும் நட்டங்கள், வாடிக்கைக்காரர்களுக்காகச் செய்யப் படும் செலவு போன்றவை இதில் சேர்க்கப்படுகின்றன.

6. நன்மதிப்பு, பதிப்புரிமை போன்ற சொத்துகளை வாங்குவதற்கான செலவுகள்.

முதலை வகைப்படுத்துதல்

ஒரு கம்பெனியின் முதலை மூன்று பிரிவுகளாக வகைப் படுத்தலாம். அவையாவன :

1. நிலையான முதல் (fixed capital).
2. நடைமுறை முதல் (working capital.).
3. விரிவாக்கு முதல் (capital for expansion).

1. நிலையான முதல்

இதை நிரந்தர முதல் என்றும் தடைசெய்யப்பட்ட முதல் என்றும் கூறுவர். ஒரு கம்பெனியின் மூலதனத்தில் எப்பகுதி கம்பெனிக்குத் தேவையான நிலம், கட்டடம், இயந்திர சாதனங்கள் போன்ற நிலையான சொத்துகளை வாங்கத் தேவைப் படுகிறதோ அப்பகுதியை நிலையான முதல் என்று கூறுகிறோம். இத்தகைய முதலினால் வாங்கப்படும் சொத்துகள் கம்பெனியினால் விற்கப்படுவதில்லை; நிலையாகவே கம்பெனியால் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எனவே, இத்தகைய முதல் நிலையான முதல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. இத்தகைய முதலின்றி ஒரு கம்பெனியின் முதல் தொடங்க முடியாது ஒரு கம்பெனி செயறப்பட்டு வரும்வரையில் இத்தகைய முதல் மீட்கபடுவதில்லை. எனவே, நிலையான முதல் ஒரு கம்பெனியின் நீண்டகாலத்தேவையைப் பூர்த்தி செய்கிறது என்று கூறலாம்.

நிலையான முதலின் அளவு எல்லா நிறுவனங்களிலும் பொதுவாக ஒரே நிலையில் இருப்பதில்லை. நிறுவனம் அவற்றிற்குத் தேவையான நிலையான சொத்துகளின் அடிப்படையில் மாறுபடலாம். நிலையான முதல் கீழ்க்கண்ட தன்மைகளின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது.

அ. தொழிலின் தன்மை.
ஆ. தொழிலின் அளவு.
இ. உற்பத்திக்குக் கையாளும் முறைகள்

தொடர்வண்டிக் கம்பெனிகள், பொது வசதிக் கம்பெனிகள் போன்ற பெரிய கம்பெனிகளுக்கு மிகக் கூடுதலான நிலையான முதல் தேவைப்படுகிறது. எனவே, தேவைப்படும் நிலையான முதலைக் கணக்கிட ஒரு பொதுக் கோட்பாட்டைக் கையாளுதல் என்பது இயலாதது ஆகும்.

2. நடைமுறை முதல்

இதைச் சுழலும் முதல் என்றும் கூறுவர். இத்தகைய முதல் கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் கச்சாப் பொருள்களை வாங்கவும் தினசரிச் செலவுகளுக்களுக்காகவும் தேவைபடுகிறது பணியாளர்களுக்கான ஊதியம் வழங்கப்படுதல், கம்பெனிக் கட்டடத்திற்கு வாடகை கொடுத்தல் போன்ற செலவுகளும் இத்தகைய முதலிலிருந்தே கொடுக்கப்படுகின்றன. நடைமுறை முதல் ஒரே நிலையானதாகவோ பருவத்திற்குத் தகுந்தாற் போல் மாறுபடுவதாகவோ இருக்கலாம். பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் கொடுக்கத் தேவைப்படும் முதல் நிலையானதாகவே இருக்கும். ஆனால், பண்டங்களை விற்பனை செய்வதற்குத் தேவைப்படும் முதல், பருவத்திற்குப் பருவம் மாறுபடும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் போதிய அளவில் நடைமுறை முதலைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல்ஓர் அளவினதாக இருப்பதில்லை. நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் அதன் தன்மைக்கு ஏற்றவாறு மாறுபடுகிறது. பொதுவாக, நடைமுறை முதல் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள தன்மைகளைப் பொறுத்து அமைகிறது என்று கூறலாம்.

1. உற்பத்தி செய்யப்படும் கச்சாப் பொருள்களின் மதிப்பு அஃவாவது, பண்டங்களின் உற்பத்திக்கு அதிக மதிப்புடைய கச்சாப் பொருள்கள் தேவைப்படுமாயின் அது போன்ற நிறுவனம் அதிக நடைமுறை முதலைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

2. குறிப்பிட்ட நிறுவனம் பணியாளர்களின் பணிக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டியிருந்தால், பணியாளர்களுக்கு அதிக அளவில் ஊதியம் வழங்க வேண்டியிருக்கும். எனவே, அதுபோன்ற நிறுவனம் நடைமுறையில் அதிக நடைமுறை முதலைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

3. நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யத் தேவைப்படும் காலத்தையும் பொறுத்தது. பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்வதற்கு அதிகக் கால தாமதம் ஆகுமேயானால், அதிக அளவில் கச்சாப் பொருள்கள் வாங்க வேண்டியிருக்கும். எனவே, அந் நிறுவனத்திற்கு அதிக அளவில் நடை முறை முதல் தேவைப்படுகிறது.

4. உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை எந்த அளவிற்கு இருப்பில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும் என்பதையும் பொறுத்து அமைகிறது, தேவைப்படும் நடைமுறை முதல். உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் இருப்பில் வைத்துக் கொள்ளப்

படாமல் உடனுக்குடன் விற்பனை செய்யப்பட்டுவிட்டால் அந்நிலையில் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல் மிகக் குறைவாகவே இருக்கும். ஆனால், உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு சிறிது சிறிதாக விற்க வேண்டிய நிலை இருக்குமாயின் அத்தகைய நிறுவனத்திற்கு அதிக நடைமுறை முதல் தேவைப்படும்.

5 மொத்த விற்பனை விரைவும் 'நடைமுறை முதலை நிர்ணயிக்க' உதவுகிறது. மொத்த விற்பனை விரைவு என்னும் சொல் ஒரு நிறுவனம் அதன் நடைமுறை முதலை ஓராண்டில் எத்தனை முறை பண்டங்களாக மாற்றி விற்பனை செய்கிறது என்பதைக் குறிப்பிடுகிறது. மொத்த விற்பனை விரைவு அதிகமாக இருக்குமேயானால், நிறுவனம் சிறிய அளவு நடைமுறை முதலைக் கொண்டும் அதிக அளவிற்குப் பண்டங்களை விற்பனை செய்ய வாய்ப்பு ஏற்படுத்திக் கொள்கிறது. எனவே அத்தகைய நிறுவனத்திற்குக் குறைந்த அளவு நடைமுறை முதலே போதுமானதாகும். ஆனால், மொத்த விற்பனை விரைவு குறைந்த அளவில் கொண்ட நிறுவனங்களுக்குக் கூடுதலான நடைமுறைமுதல் தேவைப்படுகிறது.

6. ஒரு நிறுவனத்திற்குக் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல் அதன் விற்பனைக் கொள்முதல் கொள்கையையும் பொறுத்து அமையும். ஒரு நிறுவனம் தனக்குத் தேவைப்படும் பண்டங்களையும் இயந்திர சாதனங்களையும் ரொக்கத்திற்கு வாங்கி அஃது உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைக் கடனுக்கு விற்பனை செய்யுமேயானால், அத்தகைய நிறுவனத்திற்குக் கூடுதலான நடைமுறை முதல் தேவைப்படுகிறது. அது போலன்றி, அதற்குத் தேவைப்படும் பண்டங்களையும்இயந்திர சதானங்களையும் கடனுக்கு வாங்கி ஆனால், அது உறபத்தி செய்யும் பண்டங்களை ரொக்கத்திற்கு விற்குமேயானால், அது போன்ற நிறுவனங்கள் குறைந்த அளவு நடைமுறை முதலுடன் செயல் புரியலாம்.

7. மேல் குறிப்பிட்ட காரணங்களைத் தவிர்த்து ஒரு சில தொழில்களில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களுக்குப் பருவ காலத்திற்கு ஏற்றவாறு தேவைப்படும் நடைமுறை முதல் மாறுபடலாம். எடுத்துக்காட்டாகக் கம்பளத் தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களுக்குக் குளிர்காலத்தில் அதிக நடைமுறை முதல் தேவைப்படுகிறது.

8. உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பணடங்களின் மதிப்பும் தேவைப்படும் நடைமுறை முதலை நிர்ணயிக்கிறது. அஃதா

வது, உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் மதிப்புக் கூடுதலாக இருக்குமாயின் தேவைப்படும் நடைமுறை முதலும் அதிகமாக இருக்கும். உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களின் மதிப்புக் குறைவாக இருக்குமானால் தேவைப்படும் நடைமுறை முதலும் குறைவானதாக இருந்தால் போதுமானது.

9. நிறுவனம் கடைப்பிடிக்கும் தொழிற் கொள்கைகளும் தேவைப்படும் நடைமுறை முதலை நிர்ணயிக்கின்றன. எடுத்துகாட்டாக, ஒரு நிறுவனம் தான் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை இடைநிலையர்மூலம் வழங்காது நேரிடையாக நுகர்வோர்களுக்கு வழங்குமேயானால், அத்தகைய நிறுவனத்திற்குக் கூடுதலான நடைமுறை முதல் தேவைப்படுகிறது. அது போலன்றி உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை இடைநிலையர்மூலம் வழங்குமேயானால், அத்தகைய நிறுவனத்திற்குக் குறைவான நடைமுறை முதலே தேவைப்படும்.

போதிய நடைமுறை முதலின் நன்மைகள்

போதிய நடைமுறை முதலைப் பெற்று இல்லாத கம்பெனிகளுக்குப்பல இடையூறுகள் ஏற்படலாம். அவற்றைத் தவிர்க்கும் வகையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் போதுமான அளவு நடைமுறை முதலைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவ்வாறு ஓர் நிறுவனம் போதிய அளவு நடைமுறை முதலைப் பெற்றிருப்பதனால் கீழக்கண்ட நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

அ. நீண்ட நாள்கள் திறமையுடன் தொழில்புரிய ஏதுவாகிறது.

ஆ. போதிய அளவு கச்சாப் பொருள்களை வாங்கி இருப்பு வைத்துகொள்ள வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

இ. கச்சாப் பொருள்கள் ரொக்கத்திற்கு வாங்கப்படும் போது நிறுவனம் ரொக்கக் கழிவும் பயனைப் பெற வாய்ப்புப் பெறுகிறது.

ஈ. அத்தகைய நிறுவனங்கள் அதிக அளவில் கடன் ஈட்டும் தன்மையைப் பெறுகின்றன.

உ. அத்தகைய நிறுவனங்கள் ஈட்டும் இலாபத் தொகை முழுவதும் பங்காதாயமாக வழங்கலாம். ஆதலின், அவை கூடுதல் வீத பங்காதாயம் வழங்க வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

3. விரிவாக்கு முதல்

தொடங்கப்படும் நிறுவனங்கள் ஓர் அளவில் இருப்பதில்லை. காலப்போக்கில் தொழில்நிலைமை பெருகி விரிவாக்கப்பட

வேண்டிய நிலை ஏற்படலாம். அவ்வாறு விரிவாக்கப்பட வேண்டிய அவசியம் எழும் நிலையில் தேவைப்படும் மூலதனத்தை உடன் வசூலித்தல் என்பது இயலாததாகும். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தொடக்கத்திலிருந்தே இதைக் கணக்கிட்டு, இக் குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக முதலை வசூலித்து வைத்துக்கொண்டிருத்தல் வேண்டும். இத்தகைய முதலின் அளவு, தொழில்நிலைமையையும் அந் நிறுவனம் விரிவாக்கத்திற்கு கொண்டிருக்கும் இலக்கையும் அந் நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்கள் அதை விரிவாக்க விரும்புவதையும் பொறுத்து அமைகிறது.

மூலதன அமைப்பு அல்லது முதல் விகிதம்

மூலதன அமைப்பு என்பது ஒரு கம்பெனி எந்தெந்த முறைகள்மூலம், எந்தெந்த வீதத்தில் தனக்குத் தேவைப்படும் மூலதனத்தைத் திரட்டியுள்ளது என்பதைக் குறிக்கிறது. அஃதாவது ஒரு கம்பெனி முதல் திரட்டக் கையாண்ட பல்வேறு முறைகள் எந்தெந்த விகிதத்தில் அமைந்துள்ளன என்றும் கையாளப்பட்ட ஒவ்வொரு முறைக்கும் மூலதனமாக்கப்பட்ட தொகைக்கும் உள்ள விகிதம் என்னவென்பதையும் குறிப்பிடுகிறது. இதன் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனம் தாழ்விகித முதல் கொண்டதா உயர்விகித முதல் கொண்டதா? எனக் கணக்கிடலாம்.

ஒரு கம்பெனி தனக்குத் தேவைப்படும் மூலதனத்தில் பெரும் பகுதியைக் கடன்பாத்திரங்கள் வெளியிடுவதன்மூலமாகவும் திரட்டியிருப்பின் அத்தகைய நிறுவனத்தை உயர்விகித முதல் கொண்ட நிறுவனம் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறன்றி ஒரு நிறுவனம் தனக்குத் தேவைப்படும் முதலில் பெரும் பகுதியைச் சாதாரணப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் மூலம் திரட்டுமேயானால் அத்தகைய நிறுவனத்தைத் தாழ்விகித முதல்கொண்ட நிறுவனம் என்று கூறுகிறோம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் ரூபா பத்து இலட்சத்தில் ரூபா ஐந்து இலட்சத்தைக் கடன் பத்திரங்களின் வாயிலாகவும் ரூபாய் இரண்டு இலட்சத்தைச் சலுகைப் பங்குகளின் வாயிலாகவும் திரட்டியிருந்து எஞ்சிய ரூபாய் மூன்று இலட்சத்தைச் சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் திரட்டியிருப்பின் அத்தகைய நிறுவனத்தை உயர்விகித முதல் கொண்ட நிறுவனம் என்று அழைக்கிறோம். அதுபோலன்றி ரூபா ஏழு இலட்சத்தைச் சாதாரணப் பங்குகள் மூலமாகவும் ரூபா இரண்டு இலட்சத்தைச் சலுகைப் பங்குகள்மூலமாகவும் ரூபா ஓர் இலட்சத்தைக் கடன்பத்திரங்கள்மூலமாகவும் திரட்டி இருப்பின் அத்தகைய நிறுவனத்தைத்

தாழ்விகித முதல் கொண்ட நிறுவனம் என்று கூறுகிறோம். சுருங்கக்கூறின், மூலதனமாக்கப்பட்ட தொகையில் ஐம்பது விழுக்காட்டிற்குமேல் சலுகைப் பங்குகள் மூலமாகவும் கடன் பத்திரங்கள்மூலமாகவும் ஒரு கம்பெனி முதல் திரட்டி இருக்கு மாயின் அத்தகைய முதலை உயர் விகித முதல் என்றும் அது போலன்றி ஐம்பது விழுக்காட்டிற்கு மேலான தொகையைச் சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் திரட்டியிருக்குமேயானால், அத் தகைய முதலைத் தாழ் விகித முதல் என்றும் கூறுகிறோம்.

பொதுவாக, ஒரு கம்பெனி எதிர்காலத்தில் இலாபம் ஈட்டுவது நிலையாக இல்லாதிருப்பின் அதுபோன்ற கம்பெனி அதற்குத் தேவையான மூலதனத்தைச் சரதாணப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவே திரட்டுதல் வேண்டும். அது போலன்றிக் கம்பெனி எதிர்காலத்தில் ஈட்டும் இலாபம் நிலை யாக இருக்குமேயானால், தனக்குத் தேவையான மூலதனத்தைச் சலுகைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் கடன்பத்தி ரங்கள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் திரட்டலாம்.

முதல் விகிதப்படுத்துதலில் கையாளப்படும் கோட்பாடுகள்

ஒரு கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் முதலை வசூலிக்கும் போது கீழ்க்கண்ட கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கின்றனர்.

1. கம்பெனிகள், சாதாரணப் பங்குகள்மீது கூடுதலான இலாபம் ஈட்ட முயல்கின்றன. கம்பெனி தனக்குத் தேவைப் படும் முதலைப் பல முறைகளில் திரட்டலாம். பணச் சந்தை மிக எளிதான நிலையில் இருந்து, குறைந்த அளவு வட்டிவீதத்தில் கம்பெனி கடன் திரட்ட முடியுமானால், கம்பெனிக்குத் தேவைப் படும் முதலின் பெரும் பகுதி சலுகைப் பங்குகள் மூலமாகவும் கடன்பத்திரங்கள் மூலமாகவும் திரட்டப்பட்டு எஞ்சிய பகுதி சாதாரணப் பங்குகள் மூலமாகவும் திரட்டப்படுகிறது. இதனால், சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு மிக அதிக அளவில் பங்காதாயம் வழங்க முடிகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு கம்பெனிக்கு ரூபா இரண்டு இலட்சம் முதல் தேவைப்படுகிறது என்றும் அக் கம்பெனி பதினைந்து விழுக்காடு இலாபம் ஈட்டும் நிலையில் உள்ளது என்றும் கொள்வோம். தேவைப்படும் முதல் முழுவதும் சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் வெளியிடப்படுமேயானால், அக் கம்பெனி சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்குப் பதினைந்து விழுக் காட்டிற்குமேல் பங்கதாயம் கொடுக்க முடியாது. ஆனால், அக் கம்பெனி பணச்சந்தையிலிருந்து குறைந்த விகித வட்டியில்

கடன்பெற முடியுமேயானால், அது தனக்குத் தேவையான முதலைத் திரட்டக் கீழ்க்கண்ட முறைகளைக் கையாளலாம்.

அ. 5% கடன்பத்திரங்கள் மூலம் கம்பெனி திரட்டும் முதல் ரூபா 50,000.

ஆ. 7% சலுகைப் பங்குகள் மூலம் கம்பெனி திரட்டும் முதல் ரூபா 1,00,000.

இ. சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் திரட்டப்படும் தொகை எஞ்சியுள்ள ரூபா 50,000.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ளபடி கம்பெனி ஈட்டும் மொத்த இலாபமாகிய ரூபா 30,000-த்தில் கடன்பத்திரங்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டி ரூபா 2500; சலுகைப் பங்குகளுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டி ரூபா 7000, சாதார்ணப் பங்குதாரர்களுக்குப் பிரித்துக் கொடுக்கும் வகையில் எஞ்சி இருக்கும் இலாபத் தொகை ரூபா 20,500. எனவே, சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்குக் கிடைக்கும் பங்காதாயம் வீதம் 41 விழுக்காடு ஆகும். எனவே, இம் முறையைக் கடைப்பிடித்து, அஃதாவது, தேவைப்படும் முதலின் ஒரு பகுதியைச் சலுகைப் பங்குகள் மூலமாகவும் கடன்பத்திரங்கள் மூலமாகவும் திரட்டி சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்குக் கூடுதல் வீதப் பங்காதாயம் வழங்க முடிகிறது.

இக் கோட்பாடு கடைப்பிடிப்பது மிக எளிமையாக இருப்பினும் நடைமுறையில் பல வரையறைகள் உள்ளன.

(அ) நிறுவனம் குறைந்த வட்டிவீதத்தில் கடன் பத்திரங்கள் மூலமாகவும் சலுகைப் பத்திரங்கள் மூலமாகவும் நிதி திரட்டும் வாய்ப்புப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அஃதாவது, பணச் சந்தையில் நிலவும் வட்டிவீதம் நிறுவனம் வட்டிவீதம் நிறுவனம் ஈட்டும் இலாப வீதத்தைவிடக் கூடுதலாயிருப்பின் இக் கொள்கை கடைப்பிடிக்க முடியாது.

(ஆ) நிறுவனம் அதிக மதிப்புடைய நிலையான சொத்துகள் பெற்றிருந்தால்தான் எளிதாக அதிக அளவில் கடன்பெற முடியும்.

(இ) நிறுவனம் தொழில்உலகில் நற்பெயருடன் பணியாற்றி வருதல் வேண்டும்.

(ஈ) நிறுவனம் நிலையான வருவாய் ஈட்டி வருதல் வேண்டும் மாறுபடும் வருவாயுடன் செயற்பட்டு

வருமேயானால், கடன் ஈந்தோர்களுக்கு, அஃதாவது, கடன் பத்திரதாரர்களுக்குச் சரியாக வட்டி கொடுக்க முடியாததாதலின், இம் முறையைக் கடைப்பிடித்தல் இயலாது.

(உ) மேலும் மேலும் கடன் வாங்க வேண்டிய நிலை வருமாயின் கடன் ஈவோருடைய நட்டவச்சம் கூடுமாதலின் வட்டி வீதமும் கூடுகிறது. எனவே, கடன் பத்திரங்கள் மூலமாகவும் சலுகைப் பங்குகள் மூலமாகவும் திரட்டப்படும் முதல் குறையும்.

2. முதல் விகிதப்படுத்துதல், தோற்றுவிப்பாளர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களைத் தொடர்ந்து தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குள் வைத்துக்கொள்ள வேண்டுமா? வேண்டாவா? என்பதை முடிவு செய்வதைப் பொறுத்தும் அமைந்துள்ளது,

தோற்றுவிப்பாளர்கள் தாங்கள் தோற்றுவிக்கும் கம்பெனியைத் தங்கள் கட்டுபாட்டிற்குள் தொடர்ந்து வைத்திருக்க விரும்புவார்களேயானால், கம்பெனிக்குத்தேவைப்படும் முதலில் பெரும் பகுதியைக் கடன்பத்திரங்கள்மூலமாகவும் சலுகைப் பங்குகள் மூலமாகவும் திரட்டுகின்றனர், அவ்வித நோக்கமில்லாத தோற்றுவிப்பாளர்கள் முதலில் பெரும் பகுதியைச் சாதாரணப் பங்குகள்மூலம் திரட்டலாம்.

3. கம்பெனி புதிதாகத் தொடங்கப்பட்டதாயிருப்பின் தேவைப்படும் மூலதனத்தின் பெரும் பகுதி சாதாரணப் பங்குகள்மூலமாகவே திரட்டப்படும். ஏனெனின், புதிய கம்பெனிகள் பொதுவாக அதிக அளவு கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதில்லை.

4. மூலதன அமைப்புமுறையை நிர்ணயிக்கும் போது அஃதாவது, மூலதனத்தை விகிதப்படுத்தும்போது,கம்பெனியின் தொழில் தன்மையும் ஆய்கின்றனர். எனவே, உற்பத்திக் கம்பெனியின் மூலதன அமைப்பு முறை, பொது வசதிகள் கம்பெனியின் மூலதன அமைப்பு முறையினின்றும் மாறுபட்டு அமையும். எனவே, முதல் திரட்டும் முறை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் அவற்றின் தொழில்தன்மைக்கு ஏற்ப மாறுபடலாம். எடுத்துக்காட்டாக, பொதுவசதிக் கம்பெனிகள், இரயில் கம்பெனிகள் போன்றவை தங்களுக்குத் தேவையான மூலதனத்தின் பெரும் பகுதியைக் கடன்பத்திரங்கள் மூலமாகவும் சலுகைப் பங்குகள்மூலமாகவும் திரட்டுகின்றன. ஆனால், உற்பத்திக் கம்பெனிகள் பொதுவாகத் தங்களுக்குத் தேவை

யான மூலதனத்தின் பெரும்பகுதியைச் சாதாரணப் பங்குகள் மூலமாகவே திரட்டுகின்றன.

5. மூலதனம் திரட்டும் முறை மூலதனம் தேவைப்படும் காலத்தையும் பொறுத்து அமையும். மூலதனம் திரட்டும்போது தொழில்நிலை மந்த நிலையாக இருப்பின் பொதுவாகக் கடன் பத்திரங்கள் வெளியிடுவதே சாலச் சிறந்தது எனக் கூறப் படுகிறது. அவ்வாறன்றித் தொழில்நிலை செழுமையாயிருப்பின் பங்குகள் வெளியிடலாம்.

6. முதல் விகிதப்படுத்துதல், முதல் தேவைப்படும் கால அளவையும் பொறுத்து அமைகிறது, தேவைப்படும் மூலதனம் குறைந்த காலத்திற்காயிருப்பின் வங்கிகளில் கடன் வாங்கிக் கொள்வதன்மூலம் அத் தேவை பூர்த்தி செய்யப்படலாம். அது போலன்றித் தேவைப்படும் மூலதனம்நிரந்தரமானதாயிருப்பின் அத் தொகையைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன்மூலம் திரட்டு வதே சாலச் சிறந்தது.

7. முதலை விகிதப்படுத்துதல் முதலைத் திரட்டக் கடைப் பிடிக்கப்படும் பல்வேறு முறைகளின் சிக்கனத் தன்மையைப் பொறுத்து அமையும். ஏனெனின், கம்பெனி செலுத்தும் இலாபஈவு அல்லது வட்டி அஃது ஈட்டும் மொத்த இலாபத்தைப் பொறுத்தே அமைகிறது. பணச் சந்தையின் வட்டிவீதம் குறைவாக இருக்குமேயானால், பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் முதலின் பெரும் பகுதியைக் கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன் மூலமாகவே திரட்ட விழைகின்றன. அவ் வாறன்றிப் பணச் சந்தையில் நிலவும் வட்டிவீதம் அதிகமா யிருக்குமேயானால், கம்பெனிகள் தங்களுக்குத் தேவைப்படும் முதலின் பெரும் பகுதியைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவே திரட்ட விழைகின்றன.

8. கையாளப்படும் முறை நிலவும் பணச் சந்தையின் தன்மையையும் பொறுத்து அமைகிறது. சந்தையில் பொருளா தார மந்தநிலை நிலவி வருமேயானால், முதலீடு செய்ய விரும்புகின்றவர்கள் மூலதனத்தின் பாதுகாப்புக்கே முக்கியத் துவம் அளிப்பார்களாதலின், அவர்கள் தங்கள் முதலீட்டைக் கம்பெனிகளின் கடன்பத்திரங்களில் முதலீடு செய்வார்களே தவிர பங்குகளில் முதலீடு செய்ய விரும்பமாட்டார்கள். எனவே, முதல் திரட்ட விரும்பும் கம்பெனிகள் இந் நிலையில் கடன் பத்திரங்கள் வெளியிடும் முறையையே கடைப்பிடிப்பது சிறந்தது.

9. முதலீடு செய்ய விரும்புகின்றவர்கள் எல்லோரும் ஒரே தன்மை பெற்றிருப்பதில்லை. ஒருசிலர் பங்குகளை வாங்க

விழையலாம். ஒருசிலர் கடன்பத்திரங்களை வாங்க விழைய லாம். எனவே, எல்லோருடைய விருப்பங்களையும் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் முதல் திரட்டப் பல்வேறு வகையான முறைகளைக் கடைப்பிடிப்பதே சாலச் சிறந்ததாகும்.

10. ஒருசில நிறுவனங்களுக்குச் சட்டப்படி நிதி திரட்டு வதற்கான பல முறைகளையும் கையாள வாய்ப்பில்லாமல் போகலாம். அத்தகைய நிறுவனங்கள் நிதி திரட்ட, சட்டத் திற்கு உட்பட்ட முறைகளையே கையாள வேண்டியுள்ளன. எனவே, முதல் விகிதப்படுத்துதல் ஒவ்வொரு நாட்டில் உள்ள சட்ட திட்டங்களுக்கும் உட்பட்டு அமைகிறது.

முதல் திரட்டுதற்குரிய காலத்தைச் சந்தையில் நிலவும் பொருளாதாரச் சூழ்நிலையின் அடிப்படையில் நிர்ணயித்தல் சிறந்தது. குறிப்பாக விளக்கினால், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் செழிப்பான நிலையில் முதல் திரட்டி, அவ்வாறு திரட்டப் பட்ட முதலைப் பொருளாதார மந்தநிலை முடியும் தறுவாயில் முதலீடு செய்தல் மிகவும் சிறந்தது.

நிதியியல் திட்டத்தை நிர்வகித்தல்

எந்த ஒரு நிதியியல் திட்டமாய் இருப்பினும் அத் திட்டம் மாறும் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாற்றப்பட வேண்டும். எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஒரே நிலையில் செயலாற்றுவதில்லை; மாற்றங் களைத் தவிர்க்க முடியாது. முதல் விகிதப்படுத்தும் கோட் பாடும் மாறும் தன்மைகளுக்கேற்ப மாறுபடுகிறது. எனவே, முதல் விகிதப்பட்ட முறை காலத்திற்கு ஏற்றவாறு கீழ்க்கண்ட சந்தர்ப்பங்களில் மாற்றப்பட வேண்டும்.

1. தேவைக்கு அதிகமான அளவில் கடன்பத்திரங்கள் மூலம் முதல் திரட்டப்பட்டுவிட்டால், ஓரளவு கடன் பத்திரங் கள் திரும்ப மீட்கப்படுதல் வேண்டும்.

2. ஒரு நிறுவனம் பல்வகையான பத்திரங்களை வெளி யிட்டு முதல் திரட்டியிருந்து அதனால் ஏற்பட்ட சிக்கலைத் தவிர்க்க வேண்டி மூலதன அமைப்பு முறையை மாற்ற விழையுங்கால்.

3. மூலதனம் திரட்ட வெளியிட்ட பங்குகள் அதிக இயல்பு மதிப்புக் கொண்டதாய் அமைந்துவிட்டதனால், அவை விற்கப்படாத நிலையில் அப் பங்குகளைக் குறைந்த இயல்பு மதிப்புடைய பங்குகளாக மாற்றி வெளியிட விழை யும் போது.

4. ஒரு நிறுவனம், அஃதடைந்த நட்டத்தைச் சரிகட்டும் வகையில் மூலதனத்தைக் குறைத்துப் பங்குகளை வெளியிடுங்கால்.

5. கடன்பத்திரதாரர்களுக்குக் குறித்த காலத்தில் உரிய வட்டித் தொகையைக் கொடுக்க முடியாத நிலையில் அவ்வட்டிக்குப் பதிலாகப் புதிய கடன்பத்திரங்களைக் கொடுக்கும் போது.

6. பகிர்வு செய்யப்படாத இலாபத் தொகை அதிகமாக இருக்கும்போது அத்தொகையை முதலாக்கம் செய்ய விழையும் போது.

வினாக்கள்

1. நிதியியல் மேலாண்மை என்றால் என்ன ? நிதியியல் மேலாண்மையிலுள்ள சிக்கல்கள் யாவை ?
2. நிதியியல் திட்டத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்கி அத்திட்டம் மாற்றப்பட வேண்டிய சூழ்நிலைகளை விவரிக்க.
3. முதலாக்கம் செய்தல் என்பது என்ன ? முதலாக்கம் செய்தலுக்கும் முதலுக்கும் உள்ள வேறுபாடு யாது ?
4. முதலாக்கம் செய்வதற்குக் கடைப்பிடிக்கும் இரண்டு கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
5. மிகை மூலதனமாக்கப்படுதலின் காரணங்களையும் குறைபாடுகளையும் விளக்குக.
6. மிகை மூலதனமாக்கப்பட்ட கம்பெனியைத் திருத்தக் கையாளப்படும் முறைகள் யாவை ?
7. மிகை மூலதனத்திற்கும் நீர்த்த மூலதனத்திற்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் யாவை ?
8. குறைபட்ட மூலதனம் என்றால் என்ன ? அதற்குரிய காரணங்கள் யாவை?
9. குறைபட்ட மூலதனத்தால் ஒரு கம்பெனிக்கு ஏற்படும் விளைவுகள் யாவை ?
10. குறைபட்ட மூலதனத்துக்கு உட்பட்ட கம்பெனியை எவ்வாறு திருத்தியமைக்கலாம் ?
11. மிகை மூலதனம், குறைபட்ட மூலதனம் ஒப்பிடுக.
12. ஒரு கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும மொத்த மூலதனம் எவ்வாறு கணக்கிடப்படுகிறது ?
13. ஒரு கம்பெனிக்கு எந்தெந்த வகையான முதல் தேவைப் படுகிறது ?
14. ஒரு கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் நடைமுறை முதல் எவ்வாறு கணக்கிடப்படுகிறது ?
15. மூலதன விகிதம் அல்லது முதல் விகிதம் என்றால் என்ன? முதல் விகிதப்படுத்துதலில் கையாளப்படும் முறைகள் யாவை ?
16. உயர்விகித முதல், தாழ்விகித முதல்—இவற்றைவிளக்குக.
17. முதல் விகிதப்படுத்துதலில் கையாளப்படும் முறைகள் யாவை ?

32. நிதி திரட்டும் முறைகள்

தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் இரண்டு வகையான முதல்கள் தேவைபடுகின்றன.

1. நிலையான முதல் அல்லது நீண்டகால முதல்.
2. நடைமுறை முதல் அல்லது குறுகியகால முதல்.

ஒரு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கட்டடங்கள், இயந்திர சாதனங்கள் போன்ற நிலையான சொத்துகளை வாங்குவதற்கு நீண்டகால முதலும் பண்டங்களை உருவாக்குவதற்காகத் தேவைப்படும் கச்சாப் பொருளை வாங்கவும் பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் வழங்கவும் குறுகியகால முதலும் தேவைப்படுகிறது.

மேற்குறிப்பிட்ட வகையான முதல்கள் திரட்டுவதில் தனியாள் நிறுவனத்திலும் கூட்டுநிறுவனத்திலும் எவ்விதப் பிரச்சினையும் இருப்பதில்லை. தனியாள் நிறுவனத்தைப் பொறுத்த மட்டில் தேவைப்படும் முதல் முழுவதையும் அதன் உரிமையாளர் தம்முடைய சொந்தச் சொத்திலிருந்தோ தம் நண்பர்களிடமிருந்து கடனாக ஈட்டியோ முதலீடு செய்கிறார். அது போன்றே கூட்டுவணிகத்திற்குத் தேவைப்படும் முதல் கூட்டாளிகளிடமிருந்தோ அவர்களுடைய நண்பர்களிடமிருந்தோ கிடைக்கிறது, எனவே, இத்தகைய நிறுவனங்களைப் பொறுத்தமட்டில் நிதி திரட்டுவதில் மிகுதியான பிரச்சினைகள் இருப்பதற்கு வாய்ப்பில்லை. ஆனால், அதிக அளவு முதல் தேவைப்படும் ஒரு கம்பெனி தனக்குத் தேவைப்படும் முதலைத் திரட்டப் பல்வேறு முறைகளைக் கையாளுகிறது.

ஒரு கம்பெனி நீண்டகால அல்லது நிரந்தர முதலைத் திரட்டக் கீழ்கண்ட முறைகளைக் கையாளுகிறது. அவை,

1. பங்குகள் வெளியிடுதல்,
2. கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுதல்,
3. பொதுமக்களிடமிருந்து கடன் பெறுதல்

4. வங்கிகளிடமிருந்து கடன் பெறுதல்,
5. நிதியியல் நிறுவனங்களிடமிருந்து கடன் பெறுதல்.
6. மறுமுதலீடு செய்தல்,
7. அரசிடமிருந்து கடன் பெறுதல்.

ஆகியவையாகும்.

ஒரு கம்பெனி தனக்குத் தேவைப்படும் குறுகியகால அல்லது நடைமுறை முதலைக் கீழ்க்கண்ட முறையில் திரட்டுகிறது.

1. கூடுதலான பங்குகள் வெளியிடுவதன் மூலம்.
2. கூடுதலான கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன் மூலம்
3. பொதுமக்களிடமிருந்து வைப்புத்தொகை வாங்குவதன் மூலம்.
4 மறுமுதலீட்டுக் கொள்கையின் வாயிலாக.

எந்த நோக்கத்துடன் நிதி திரட்டப்படுகிறது என்பதைக் கொள்ளாது, கம்பெனி நிதி திரட்டக் கடைபிடிக்கும் முறைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கலாம்.

1. பல்வகையான பங்குகள் வெளியிடுதல்.
2. பல்வகையான கடன் பத்திரங்கள் வெளியிடுதல்.
3. பொதுமக்களிடமிருந்து வைப்புத்தொகை பெறுதல்.
4. வங்கிகளிடமிருந்து கடன் பெறுதல்.
5. நாட்டு வங்கிகளிடமிருந்து கடன் தொகை பெறுதல்.
6. மறுமுதலீட்டுக் கொள்கையின் மூலம் அல்லது தன் முனைப்பு நிதியியல் திட்டத்தின் அடிப்படையில் முதல் திரட்டுதல்
7. அரசிடமிருந்தும் பல்வேறு நிதியியல் நிறுவனங்களிடமிருந்தும் கடனாகப் பெறுதல்.

1. பல்வகையான பங்குகள் வெளியிடுதல்

ஒவ்வொரு கம்பெனியும் தனக்குத் தேவைப்படும் சொந்த முதலைத்திரட்டக்கடைப்பிடிக்கும்முக்கியமானமுறைபங்குகளை

வெளியிடுவதாகும். ஒரு கம்பெனியின் சொந்த முதல் சம மதிப்புடைய பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு இருக்கும். அப்படிப்பிரிக்கப்பட்டுள்ள ஒவ்வொரு பகுதியும் பங்கு என அழைக்கப்படுகிறது. பங்கை வாங்குபவர்கள் பங்குதாரர்கள் ஆவர். ஒரு கம்பெனியின் பங்குகளை வாங்குவதன்மூலம் பங்குதாரர்கள் அக் கம்பெனியின் உரிமையாளராகின்றனர். எடுத்துக்காட்டாக, ரூபா ஓர் இலட்சத்தை முதலாகக்கொண்ட ஒரு நிறுவனம் அதை ஒவ்வொன்றும் ரூபா 20 மதிப்புடைய 5000 பங்குகளாக வெளியிட்டு முதலைத் திரட்டுவதாகக் கொள்வோம். அவற்றில் இராமன் என்ற நபர் 2000 பங்குகளை வாங்குவாரேயானால், அவருக்கு அக் கம்பெனியில் ரூபா 40,000 மதிப்புடைய அஃதாவது, 40 விழுக்காடு மதிப்பிற்குரிய உரிமையுள்ளது எனக் கொள்ளலாம். எனவே, அவர் கம்பெனி பங்காதாயமாக வழங்கும் தொகையில் 40 விழுக்காட்டுத் தொகையைப் பங்காதாயமாகப் பெறுகிறார்.

பங்குகளின் வகைகள்

1956ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டத்திற்கு முன்பு ஒரு கம்பெனி கீழ்க்கண்ட மூன்று வகையான பங்குகளை வெளியிட உரிமை பெற்று இருந்தது:

1. சலுகைப் பங்குகள்
2. சாதாரணப் பங்குகள்.
3. பின்னுரிமைப் பங்குகள்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள மூன்றுவகைப் பங்குகளில் பொதுக் கம்பெனிகளும் பொதுக் கம்பெனியின் துணைக் கம்பெனிகளாக (subsidiary companies) இருக்கும் தனிக் கம்பெனிகளும் 1956ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டத்திற்குப் பிறகு சலுகைப் பங்குகள் சாதாரணப் பங்குகள் மட்டுமே வெளியிட முடியும்; பின்னுரிமைப் பங்குகளை வெளியிட முடியாது. கம்பெனிகள் வெளியிடும் ஒரே வகையான பங்குகள் யாவும் ஒரே தன்மையான உரிமைகளைப் பெற்றுஉள்ளன. அவ்வாறு அளிக்கப்படும் உரிமைகள் கம்பெனிக்குக் கம்பெனி மாறுபடலாம். அது போன்ற ஒரு கம்பெனி வெவ்வேறு வகையான பங்குகள் வெளியிடுமேயானால், பங்குகளின் தன்மைக்கேற்பப் பங்குகளின் மீதான வாக்குரிமை, பங்காதாயம் பெறும் உரிமை, முதலைத் திரும்பப் பெறும் உரிமை ஆகியவையும் மாறுபடுகின்றன.

எந்தப் பங்குகளுக்குப் பங்காதாயம் வழங்குவதில் சலுகை அளிக்கப்படுகிறதோ, எந்தப் பங்குகளை வாங்கிய பங்குதாரர்களுக்குக் கம்பெனி கலைக்கப்படும்போது, அவர்களிடமிருந்து திரட்டிய பங்குத் தொகையைத் திருப்பிச் செலுத்துவதில் சலுகையளிக்கப்படுகிறதோ அத்தகைய பங்குகளைச் சலுகைப் பங்குகள் என்று கூறுகிறோம், சுருங்கக்கூறின், பங்காதாயம் பெறுவதிலும் முதலைத் திரும்பப் பெறுவதிலும் சலுகை பெற்றுள்ள பங்குகள்சலுகைப்பங்குகளாகும். 1956 ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டப்படி சலுகைப் பங்குகள் அல்லாத இதர பங்குகள் சாதாரணப் பங்குகள் எனப்படும்.

சாதாரணப் பங்கில் முதலீடு செய்ய விரும்புகின்றவர்கள், தங்கள் முதலீட்டின்மூலம் பங்காதாய அடிப்படையில் வருவாய் அடைய விரும்புவது மட்டுமன்றித் தங்கள் மூலதன மதிப் பேற்றம் (capital appreciation) வாயிலாகவும் வருவாய் ஈட்ட விரும்புகிறார்கள். ஆனால், சலுகைப் பங்கில் முதலீடு செய்ய விரும்புபவர்கள் கடன் வழங்கியவர்களைப் போன்று நட்ட வச்சத்தை ஏற்றுக்கொள்ள மனமின்றி ஒரே நிலையான வருவாயை எதிர்பார்க்கின்றனர்.

கீழ்க் குறிக்கப்பட்டுள்ள விளக்கப்படம் (chart) கம்பெனி வெளியிடும் பங்குகளின் வகைகளை விளக்குகிறது. (எடுத்துக் காட்டு : பக்கம் 505).

சலுகைப் பங்குகள் : கம்பெனி அடையும் இலாபத்தைப் பங்காதாயமாகப் பெறுவதிலும் கம்பெனி கலைக்கப்படும் போது பங்குத் தொகையைத் திரும்பப் பெறுவதிலும் சலுகை பெற்றிருக்கும் பங்குகளைச் சலுகைப் பங்குகள் என்று கூறுகிறோம். சாதாரணப் பங்குதாரர்கள் பங்காதயம் பெறுவதற்கு முன்னரே சலுகைப் பங்குதாரர்கள் முதன்மையாக பங்காதாயம் பெறுகிறார்கள்.மேலும்,கம்பெனிகலைக்கப்படும்போதுசலுகைப் பங்குதாரர்களுக்கு முதல் திரும்பக் கொடுக்கப்பட்ட பின்னரே சாதாரணப் பங்குதாரர்களின் முதல் திரும்பக் கொடுக்கப்பட வேண்டும். பொதுவாகச் சலுகைப் பங்குகள் ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காடு வீதத்திலேயே வெளியிடப்படும். எடுத்துக்காட்டாக ஒரு கம்பெனி 5% சலுகைப் பங்குகள், 6% சலுகைப்பங்குகள் என வெளியிடலாம். இத்தகைய பங்குகளின் சிறப்புத்தன்மை என்னவெனின், கம்பெனி போதிய இலாபம் ஈட்டின் மொத்த இலாபத் தொகை எவ்வளவாய் இருப்பினும் சலுகைப்

பங்குகள்

- **சலுகைப் பங்குகள் (Preference shares)**
  - **குவிவுச் சலுகைப் பங்குகள் (Cumulative preference shares)**
    - எஞ்சியதில் பங்கு பெறும் சலுகைப் பங்குகள் (Participating preference shares)
    - எஞ்சியதில் பங்கு பெறாச் சலுகைப் பங்குகள் (Non-participating preference shares)
      - மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகள் (Redeemable preference shares)
      - மீட்கமுடியாத சலுகைப் பங்குகள் (Irredeemable preference shares)
  - **குவியாச் சலுகைப் பங்குகள் (Non-cumulative preference shares)**
    - எஞ்சியதில் பங்கு பெறும் சலுகைப் பங்குகள் (Participating preference shares)
    - எஞ்சியதில் பங்கு பெறாச் சலுகைப் பங்குகள் (Non-participating preference shares)
      - மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகள் (Redeemable preference shares)
      - மீட்க முடியாத சலுகைப் பங்குகள் (Irredeemable preference shares)
- **சாதாரணப் பங்குகள் (Ordinary shares)**
- **பின்னுரிமைப் பங்குகள் (Deferred shares)**
  1956ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டத்திற்குப் பிறகு தனிக் கம்பெனிகளே இத்தகைய பங்குகளை வெளியிடமுடியும்

பங்குதாரர்க்ள் 5%,6% பங்காதாயம் பெறத்தான் தகுதிவாய்ந் தவர்கள். எனவே, சலுகைப்பங்குதாரர்களின் நிலை ஓரளவுக் குக் கடன் வழங்கியவர்களின்நிலைக்கு ஒப்பானது என்று கூறின் அது மிகையாகாது. ஆனால், சலுகைப் பங்குதாரர்களுடைய பங்காதாயம் கடன் வழங்கியவருடைய வட்டி முழுவதும் கொடுக்கப்பட்ட பின்னர்தான் அளிக்கப்படும்.

சுருங்கக்கூறின், கம்பெனி அடையும் இலாபத்தைப் பிரித்துக் கொடுப்பதிலும் கம்பெனி கலைக்கப்படும்போது மூலதனத்தைத் திரும்பக் கொடுப்பதிலும் முதலாவது உரிமை கடன் வழங்கிய வர்களுக்கும் இரண்டாவது உரிமை சலுகைப் பங்குதாரர் களுக்கும் முடிவில் மூன்றாவது உரிமை சாதாரணப் பங்குதாரர் களுக்கும் உரியது எனக்கூறலாம். சலுகைப் பங்குதாரர்களின் உரிமைகள் அந்தந்தக் கம்பெனியின் நடைமுறை விதிகளில் குறிப் பிடப்பட்டிருக்கும். பொதுவாகச் சலுகைப் பங்குதாரர்கள் கம்பெனி நிர்வாகத்தில் பங்கேற்கவும் கம்பெனிக் கூட்டங்களில் கலந்து கொள்ளவும் இணக்கம் அளிக்கப்படுவதில்லை.

சலுகைப் பங்குகளைக் கீழ்வருமாறு வகைப்படுத்தலாம்:

1. குவிவுச் சலுகைப் பங்குகள் (Cumulative preference shares).
2. குவியாச் சலுகைப் பங்குகள் (Non-cumulative preference shares).
3. எஞ்சியதில் பங்குபெறும் சலுகைப் பங்குகள் (Participatlng preference shares.)
4. எஞ்சியதில் பங்குபெறாச் சலுகைப் பங்குகள் (Non-participating preference shares)
5. மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகள் (Redeemable preference shares).
6. மீட்க முடியாச் சலுகைப் பங்குகள் (Irredeemable preference shares).
7. உத்தரவாதமுடைய சலுகைப் பங்குகள்.

1. குவிவுச் சலுகைப் பங்ங்கள் : இத்தகைய பங்குகளை வாங்கிய பங்குதாரர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனி போதிய

இலாபம் ஈட்டாத காரணத்தால், குறிப்பிட்ட விழுக்காடு பங்காதாயத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டில் பெற முடிய வில்லையெனின், அந்த ஆண்டுப் பங்காதயத்தையும் சேர்த்து அடுத்த ஆண்டு கம்பெனி ஈட்டும் இலாபத்திலிருந்து பெறு கிறார்கள்.

2. குவியாச் சலுகைப் பங்குகள் : குவிவுச் சலுகைகளைப் போலன்றி இத்தகைய பங்குகளை வாங்கியுள்ள பங்குதாரர்கள் அந்தந்த ஆண்டின் இலாபத்திலிருந்து தான் பங்காதாயத்தைப் பெறுகின்றனர். ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டு கம்பெனி இலாபம் ஈட்டாதிருந்து அதன் காரணமாகச் சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்கு பங்காதாயமே வழங்காதிருந்தால் அக் குறைந்த தொகையை அப்பங்குதாரர்களைப் பொறுத்தமட்டில் அது நட்டமாகும். சுருங்கக்கூறின், இவ்வகைச் சலுகைப் பங்குகளில் கொடுக்கப் படாத குறைந்த பங்காதாயம் குவிக்கப்பட்டு அடுத்த ஆண்டின் இலாபத்திலிருந்து கொடுக்கப்படுவதில்லை.

3 எஞ்சியத்தில் பங்குபெறும் சலுகைப் பங்குகள் : இவ்வகைப் பங்குதாரர்கள் சலுகைப் பங்காகக் கம்பெனி இலாபத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காடு பங்காதாயத்தை முதன்மையாகப் பெறு வதுமட்டுமன்றி, மீதியுள்ள இலாபத்தில் சாதாரணப் பங்கு தாரர்களுக்கு ஓரளவு பங்காதாயம் கொடுக்கப்பட்ட பிறகு எஞ்சியுள்ள இலாபத்தில் பங்குபெறும் உரிமையையும் பெறு கிறார்கள் இவ்வகைப் பங்குகளை வெளியிடும் கம்பெனிகள் தங்களின் சங்க நடைமுறை விதிகளில் சாதாரணப் பங்குதாரர் களுக்கு எத்தனை விழுக்காடு இலாபம் கொடுக்கப்பட்ட பிறகு இவ்வகைச் சலுகைப் பங்குதாரர்களுடைய இரண்டாவது உரிமை இடம்பெறும் என்பதை விளக்கும்.

4. ஏஞ்சியத்தில் பங்குபெறாச் சலுகைப் பங்குகள் : இவ்வகை பங்குதாரர்கள் கடன் வழங்கியோரைப் போன்று நிரந்தரமாக ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டுக் தொகையையே பங்கதாய பெறு கின்றனர். கம்பெனி எந்த அளவு அதிகமாக இலாபம் ஈட்டி னும் அதனால், இத்தகைய சலுகைப் பங்குதாரர்கள் பயன் அடைவதில்லை. எனவே, ஒரு கம்பெனி அதன் சங்க நடை முறை விதிகளில் சிறப்பாக எதுவும் குறிப்பிடாவிட்டால், அக் கம்பெனி வெளியிடும் சலுகைப் பங்குகள் யாவும் இவ்வகையைச் சார்ந்ததாகவே கருதப்படும்.

5. மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகள் : பெரும்பாலும், கம்பெனிகள் வெளியிடும் சலுகைப் பங்குகள் மீட்க முடியாச் சலுகைப் பங்குகளாகவே இருக்கும். அத்தகைய பங்குகள் மீட்க முடியாதவை. புதிய கம்பெனிச சட்டம் மீட்கக்கூடிய சலுகை பங்குகள் என்னும் ஒருவகைச் சலுகைப் பங்குகளை வெளியிடும் உரிமையைக் கம்பெனிகளுக்குக் கொடுத்துள்ளது. எனவே, அதன்படி பங்குத் தொகையால் பொறுப்பு வரையறுக்கப்பட்ட ஒரு கம்பெனி, அதன் சங்க நடைமுறை விதிகளுக்கு உட்பட்டு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகோ குறிப்பிட்ட தினத்திலோ அது விரும்பும்போதோ மீட்கக் கூடிய சலுகைப் பங்குகளை வெளியிடலாம். அத்தகைய பங்குகள் கம்பெனி ஈட்டிய இலாபத்திலிருந்தோ மீட்கக் கூடிய சலுகைப் பங்குகளை வெளியிடலாம். அத்தகைய பங்குகள் கம்பெனி ஈட்டிய இலாபத்திலிருந்தோ புதிய பங்குகளை வெளியிட்டு முதல் திரட்டுவதன் மூலமாகவோ மீட்கப்படுகின்றன. ஒருசில கம்பெனிகள் இந்நோக்கத்துடன் முதல் வைப்பு நிதி (capital redemption fund) என்ற தனிப்பட்ட காப்பு நிதி ஒன்றனை உருவாக்குவதும் உண்டு.

6. மீட்கமுடியாச் சலுகைப் பங்குகள் : இத்தகைய சலுகைப் பங்குகள் கம்பெனி கலைக்கப்படும்வரை மீட்கப்படுவதில்லை. கம்பெனி கலைக்கப்படும்போதுதான் இத்தகைய பங்குதாரர்கள் தங்கள் முதலீட்டைத் திரும்பப் பெறுகின்றனர்.

7. உத்தரவாதமுடைய சலுகைப் பங்குகள் : இத்தகைய சலுகைப் பங்குகள் தனி நிறுவனமாகச் செயலாற்றிப் பிறகு பொதுக்கம்பெனியாக மாற்றம் செய்யப்பட்ட நிறுவனங்களால் வெளியிடப்படுகின்றன. இத்தகைய பங்குகளை வாங்கும் பங்குதாரர்களுக்கு, அக் கம்பெனியின் நலனில் அக்கறை உள்ள ஒருசிலர், குறிப்பிட்ட ஒருசில ஆண்டுகள்வரை, ஒரு குறிப்பிட்ட வீதப் பங்காதாயம் கிடைப்பதற்கான உத்தரவாதத்தைக் கொடுக்கின்றனர்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள சலுகைப் பங்குகளைத் தவிர மாற்றத்தக்க சலுகைப் பங்குகள் (convertible preference shares)போன்ற சலுகைப் பங்குகளையும் கம்பெனி வெளியிடலாம் இத்தகைய சலுகைப் பங்குகள் அவசியம் ஏற்படும்போது சாதாரணப்பங்குகளாக மாற்றப்படக்கூடிய தன்மையைப் பெற்றுள்ளன. நடைமுறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட சலுகைப் பங்கு ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வகையான சலுகைப் பங்குகளின் தன்மைகளைப் பெற்றிருக்கலாம் எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு சலுகைப் பங்கு குவிவுச் சலுகைப்,

பங்காகவும் மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்காகவும் எஞ்சியதில் பங்குபெறும் சலுகைப் பங்காகவும் இருக்கக்கூடும்.

சலுகைப் பங்குகளின் நன்மைகள்

1. இழப்பு வாய்ப்பை எதிர்நோக்க விரும்பாத எச்சரிக்கை கொண்ட நபர்களுக்கு இத்தகைய பங்குகள் முதலீடு செய்ய வழிவகுக்கின்றன.

2. கம்பெனியின் தோற்றுவிப்பாளர்களும் இயக்குநர்களும் இவ்வகைப் பங்குகளைவெளியிடுவதன் வாயிலாகக் கம்பெனிக்கு வேண்டிய மூலதனத்தைத் திரட்டிக்கொண்டு, கம்பெனி வெளியிடும் சாதாரணப் பங்குகளில் பெரும்பகுதியை அவர்களே வாங்கி கம்பெனி நிர்வாகத்தைக் கட்டுப்பாட்டில் வைத்துக் கொள்ள வகைசெய்கிறது.

3. சாதாரணப் பங்குகளை வாங்கும் நபர்களுக்கு இத்தகைய பங்குகளைப் போனசு பங்குகளாக அளித்துச் சாதாரணப் பங்குகளின் விற்பனையைக் கூடுதலாக்கலாம்.

4. ஒரு குறிப்பிட்ட காலம்வரை தேவைப்படும் முதலை மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன்மூலம்திரட்டிக் கொள்ள வாய்ப்பு இருக்கிறது.

5. சாதாரணப் பங்குதாரர்கள் அதிக விழுக்காடு பங்காதாயம் பெற வாய்ப்பு இருக்கிறது.

6. கடன்பத்திரங்களுடன் ஒப்பிடும் இடத்துச் சலுகைப் பங்குகள் கம்பெனிக்கு ஒரு பாரமாக இருப்பதில்லை. கம்பெனி இலாபம் ஈட்டினால் மட்டுமே சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்கு பங்காதாயம் தர வேண்டும். (குலிவுச் சலுகைப் பங்குகளைத் தவிர) ஆனால், கம்பெனி இலாபம் ஈட்டினும் ஈட்டாவிடினும் கடன்பத்திரங்களை வாங்கியுள்ள நபர்களுக்கு அது வட்டி செலுத்துதல் தவிர்க்க முடியாததாகும்.

7. சலுகைப் பங்குகள் வெளியிடும்போது கம்பெனியின் சொத்துகள் அடைமானம் வைக்கப்படுவதில்லை.

8. கம்பெனி சீரமைக்கப்படும் நிலையில் கம்பெனி யினுடைய கடன் தொகை, சலுகைப் பங்குகளாக மாற்றப் படலாம்.

9. இத்தகைய பங்குகளை வெளியிடுவதன்மூலம் தேவையான முதலைத் திரட்டிக் கம்பெனியை விரிவாக்கம் செய்ய வாய்ப்புள்ளது.

10. இவ்வகைப் பங்குகளின்மூலம் முதல் திரட்டிக்கொண்டு அவ்வாறு திரட்டப்பட்ட முதல்தொகையினால், ரிசர்வ் வங்கி குறிப்பிட்டுள்ள தொகைக்குக் கூடுதலாக ஒரு கம்பெனி பொது மக்களிடமிருந்து திரட்டிய வைப்புத் தொகையைத் திருப்பிக் கொடுக்க முடிகிறது. ரிசர்வ் வங்கியின் கட்டளைப்படி வங்கியியல் தொழில் புரியாத ஒரு கம்பெனி அதனுடைய செலுத்தப்பட்ட மூலதனம், காப்புநிதி ஆகியவற்றின் கூடுதல் தொகையில் 25 விழுக்காட்டுத் தொகையையே வைப்புத் தொகையாகப் பெற முடியும்.

11. சாதாரணப் பங்குகளின்மூலம் நிதி திரட்டுவதைவிடச் சலுகைப் பங்குகள்மூலமே நிதி திரட்டுவது சிக்கனம் எனக் கருதப்படுகிறது.

சலுகைப் பங்குகளில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. சலுகைப் பங்குகளைக் கடன்பத்திரங்களுடன் ஒப்பிடும் இடத்துச் சலுகைப் பங்குகளின்மூலமே நிதி திரட்டுவது அவ்வளவு சிக்கனமானதன்று எனக் கூறலாம். ஏனெனின், கடன் வழங்குவோர்களுக்கு வழங்கும் வட்டியைவிடக் கூடிய விழுக்காடு பங்காதயமாகச் சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்குக் கம்பெனி அளிக்க வேண்டியுள்ளது.

2. ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனி அதிக அளவில் குவிவுச் சலுகைப் பங்குகளை வெளியிட்டு முதல் திரட்டுமானால், கம்பெனியின் நிதிநிலைமைக்குப் பாரமாக அமையும்.

3. சலுகைப் பங்குகள், சாதாரணப் பங்குதாரர்களின் உரிமையைப் பாதிப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

4. சலுகைப் பங்குகள் வெளியிடுவதால் கம்பெனியின் தனியுரிமை பாதிக்கப்படுவதாகக் கருதுகின்றனர். ஏனெனின், சலுகைப் பங்குகள் வெளியிட்ட ஒரு கம்பெனி மேலும் கடன் பெற விரும்புமேயானால், அக் கம்பெனி அதனுடைய சலுகைப் பங்குதாரர்களின் ஒப்புதலைப் பெறவேண்டும்.

5. சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்குக் கொடுக்கும் பங்காதாயத்துக்கான தொகைக்கு, கம்பெனிக்கு வருமானவரி விலக்குக் கொடுக்கப்படுவதில்லை.

சாதாரணப் பங்குகள்

1956 ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டத்தின்படி சலுகைப் பங்குகள் அல்லாத இதர பஙகுகள் சாதாரணப் பங்குகள் என்று கூறப்படுகின்றன. இத்தகைய பங்குகளை வாங்கியுள்ள பங்குதாரர்கள் எவ்விதச் சிறப்புரிமையும் பெற்றில்லாததால் இத்தகைய பங்குகள் சாதாரணப் பங்குகள் என அழைக்கப் படுகின்றன. சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்குப் பங்காதாயம் வழங்கப்பட்ட பிறகே சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு பங்காதாயம் வழங்கப்படும். இவர்களுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய பங்காதாயம் நிலையானதாக இருப்பதில்லை: கம்பெனி ஈட்டும் இலாபத்திற்கு ஏற்பவும் இயக்குநர்களின் விருப்பத்திற்கு ஏற்பவும் மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கிறது. சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் திரட்டப்படும் மூலதனம் இழப்பு வாய்ப்புக் (ıi k capital) கொண்ட மூலதனமாகக் கருதப்படுகிறது.

கம்பெனி கலைக்கப்படும் நிலையில் கம்பெனியிடம் தொடர்பு கொண்டுள்ள இதர நபர்களுடைய (கடன்பத்திரங்கள் வாங்கியவர்கள், சலுகைப் பங்குதாரர்கள் போன்றவர்கள்) கணக்குகள் தீர்க்கப்பட்ட பின்னரே சாதாரணப் பங்குதாரர்களின் முதல் திருப்பிக் கொடுக்கப்படும். கம்பெனியின் மூலதனத்தில் பெரும்பகுதி இவ்வகைப் பங்குகள் மூலமாகவே திரட்டப்படுகிறது. கம்பெனியின் நிர்வாகப் பொறுப்பு முழுமையும் பொதுவாக இவ்வகைப் பங்குதாரர்களிடமே உள்ளது எனலாம். இத்தகையப் பங்குதாரர்களைத் துணிவுள்ள பங்குதாரர்கள் என்றும் கூறுவதுண்டு. இத்தகைய பங்குகள் அதிகமான பங்காதாயத்தை ஈட்டும் தன்மை பெற்றுள்ளன. அதே நேரத்தில் இவை பங்காதாயமே பெற முடியாத நிலையையும் அடையலாம்.சலுகைப் பங்குதாரர்கள் நிலையான வருவாய்க்கு முக்கியத்துவமளிக்கின்றனர். சாதாரணப்பங்குதாரர்கள் துணிவுடன் செயலாற்றி அதிக இலாபம் ஈட்ட முற்படுகின்றனர். ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனி பின்னுரிமைப் பங்குகளை (deferred shares) வெளியிட்டிருக்காவிடின், சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்குச் செலுத்தப்படவேண்டிய ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டு அடிப் படையிலான பங்காதாயத்தைச் செலுத்தியது போக எஞ்சியுள்ள இலாபம் முழுவதும் சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகிறது.

சாதாரணப் பங்குகளின் நன்மைகள்

1. பெரும்பாலான கம்பெனிகள் மூலதனத்தைத் திரட்டக் கையாளும் மிகப் பொதுவான முறை இதுவேயாகும். எனவே, இம் முறையின்மூலம் அதிக அளவு முதல் திரட்டமுடிகிறது.

2. கம்பெனிகளுக்கு நிலைத்த மூலதனத்தை அளித்த இவ் வகைப் பங்குகள் வகைசெய்கின்றன.

3. கம்பெனி இலாபம் ஈட்டும் பொழுதுதான் இத்தகைய பங்குதாரர்களுக்குப் பங்காதாயம் கொடுக்கப்பட வேண்டுமாதலின் இத்தகைய பங்குகள் கம்பெனிக்குச் சுமையாக இருப்பதில்லை.

4. இவ்வகைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாக மூல தனம் திரட்டப்படும்போது கம்பெனியின் சொத்துகள் அடைமானமாக வைக்கப்படுவதில்லை.

5. இழப்பு வாய்ப்பை ஏற்று முதலீடு செய்தலில் ஈடுபட விரும்புவர்களிடமிருந்து மூலதனத்தைத் திரட்ட இவ் வகைப் பங்குகள் வகை செய்கின்றன.

6. கம்பெனியின் இயக்குநர்கள் பங்காதாயம் அளிப்பதை நிர்ணயிக்கும் உரிமை படைத்துள்ளனர். ஆதலின், இத்தகைய பங்குகள்மீது வழங்கப்படும் பங்காதயம் பொதுவாக ஒரே நிலையில் இருக்கும்.

சாதாரணப் பங்குகளால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கும் நிர்வாகத்தினர்களுக் கும் இடையே மனக்கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.

2. ஒரு கம்பெனிக்குத் தேவையான முதல் முழுவதும் இப் பங்குகள் மூலம் திரட்டப்படுமேயானால், வேறு முறைகள் மூலம் குறைந்த வீத வட்டியில் முதல் திரட்டி சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு அதிக வீதப் பங்காதாயம் வழங்கும் வாய்ப்பு இல்லாமல் போகிறது.

3. தேவைக்கு அதிகமான அளவில் சாதாரணப் பங்குகள் வெளியிடப்படுமேயானால், கம்பெனி மிகை மூலதனத் திற்கு உள்ளாக்கப்படலாம்.

4. கம்பெனிச்கு இத்தகைய பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாக மூலதனம் திரட்ட ஆகும் செலவு, சலுகைப்

பங்குகள் மூலம் மூலதனம் திரட்ட ஆகும் செலவை விடக் கூடுதலாகிறது.

பின்னுரிமைப் பங்குகள் (Deferred Shares)

1956 ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டத்திற்குப் பிறகு ஒரு பொதுக் கம்பெனியில் துணைக் கம்பெனியாக இல்லாத தனிக் கம்பெனிகளே இத்தகைய பங்குகளைவெளியிடும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளன. பொதுக் கம்பெனிகளும் பொதுக் கம்பெனிகளில் துணைக் கம்பெனிகளாக உள்ள தனிக் கம்பெனிகளும் இவ்வகைப் பங்குகளை வெளியிட முடியாது. இத்தகைய பங்குகளை வாங்கியுள்ள பங்குதாரர்கள் பங்காதாயம் பெறுவதில் இறுதி உரிமை பெற்றுள்ள காரணத்தினால் இவ்வகைப் பங்குகள் பின்னுரிமைப் பங்குகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. சலுகைப் பங்குதாரர்களுக்கும் சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கும் பங்காதாயம் வழங்கப்படுகிறது. முற்காலத்தில் கம்பெனிகள், தோற்றுவிப்பாளர்களுக்கு அவர்கள் செய்த பணிக்கு ஊதியமாக இத்தகைய பங்குகளை ஒதுக்கிவந்தன. இத்தகைய பங்குகளின் இயல்பு மதிப்பு மிகக் குறைவாக இருந்த காரணத்தால் குறைந்த மூலதனத்தைச் செலுத்தியிருப்பினும் இத்தகைய பங்குதாரர்கள் கூடுதலான வாக்குரிமைகளைப் பெற்றிருந்தனர்.

இத்தகைய பங்குகளை வெளியிடும் ஒரு கம்பெனி, அதன் சங்க நடைமுறை விதிகளில் இத்தகைய பங்குதாரர்களுடைய பங்காதாயம் பெறும் உரிமை, சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு எத்தனை விழுக்காடு பங்காதாயம் அளித்த பிறகு தொடங்கும் என்று குறிப்பிடும். 1956ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டம், கம்பெனியின் பங்குதாரர்களுடைய வாக்குரிமை, அவர்கள் செலுத்தியுள்ள மூலதனத்தின் அடிப்படையில் இருத்தல் வேண்டுமெனக் குறிப்பிடுவதால் இத்தகைய பங்குகள் இப்போது பொதுவாக வெளியிடப்படுவதில்லை.

இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகள் (Shares no par value)

இந்தியக் கம்பெனிச் சட்டப்படியும் இங்கிலாந்துக் கம்பெனிச் சட்டப்படியும் பங்குகள் ஒரு குறிப்பிட்ட இயல்பு மதிப்புடன் இருத்தல் வேண்டும். அவ்வியல்பு மதிப்பு, அப்பங்குதாரர்கள் கம்பெனியிடம் கொண்டுள்ள உரிமை அளவையும் கம்பெனிக்கு அவர்கள் எந்த அளவுக்குப் பொறுப்புடையவர்கள் என்பதையும் குறிப்பிடுகிறது. ஆனால், அமெரிக்கா, கனடா போன்ற நாடுகளில் செயலாற்றும் கம்பெனிகள் இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளையும் வெளியிடும் உரிமையையும் பெற்

றுள்ளன. அத்தகைய கம்பெனிகள் மூலதனத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையுள்ள இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளாகப் பிரித்து வெளியிடுகின்றன. இத்தகைய கம்பெனிகளால் வழங்கப்படும் பங்காதாயம் ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காடு என்று இல்லாது ஒவ்வொரு பங்குக்கும் எவ்வளவு தொகை என்று நிர்ணயிக்கப்படும். இத்தகைய பங்குகளின் மதிப்பு, கம்பெனியின் புகழுக்கு ஏற்பவும் நிகர மதிப்புக்கு (net work) ஏற்பவும் கம்பெனி ஈட்டும் இலாபத்திற்கு ஏற்பவும் மாறுபட்டுக்கொண்டிருக்கும். இத்தகைய பங்குகள் வெளியிடப் படுவதன் நோக்கம், இயல்பு மதிப்புக்கொண்ட பங்குகள் விற்கப்படும்போது அதே விலையில் விற்பனை செய்ய முடிவதில்லை என்பதேயாகும்.

இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளின் நன்மைகள்

1. இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளை வெளியிடப்படும் கம்பெனியின் இருப்புநிலைக் குறிப்பு, கம்பெனியின் உண்மை நிலையை விளக்குகிறது.

2. இத்தகைய பங்குகள் இயல்பு மதிப்புப் பெற்றில்லையாதலின் இவற்றின் உண்மை மதிப்பு, கம்பெனி ஈட்டும் இலாபத்தின அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. எனவே, கம்பெனியின் பங்குதாரர்கள் தங்கள் முதலீட்டின் உண்மை மதிப்பை எளிதில் அறிகிறார்கள்.

3. இத்தகைய பங்குகளின் மதிப்புத் தொகை முழுவதும் பங்குகள் வெளியிடப்படும்போதே கம்பெனியால் திரட்டப் படுவதால், உறுப்பினர்கள் பங்குகளுக்காகப் பின்னர், எவ்விதத் தொகையையும் அழைப்புப் பணமாகச் செலுத்த வேண்டியதில்லை.

4. இத்தகைய பங்குகள், கம்பெனியின் நிலைமைக்கு ஏற்பப் பங்குகளின் விலையை நிர்ணயிக்கும் உரிமையைப் பெறுகின்றன.

கூடுதல் முதல் தேவைப்படும்போது கம்பெனிகள் புதிய தொகுப்புப் பங்குகளை வெளியிடலாம். அவ்வாறு வெளியிடப்படும் பங்குகள் எந்த விலையில் வேண்டுமாயினும் விற்கப் படலாம். பங்குகளுக்கு இயல்பு மதிப்பு இல்லையாதலின் பங்குகள் குறைந்த விலையில் விற்கப்படும்போதுகூட, பங்குகள் கழிவு விலையில் விற்கப்படுவதாகக் கருதப்படுவதில்லை

யாதலின் சட்டப்படி மேற்கொள்ளப்படவேண்டிய வரைமுறைகள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

6. பங்குகளின் மதிப்பு, கம்பெனி ஈட்டும் இலாப அடிப்படையில் தானாகவே மாறிமாறி வரும் காரணத்தால் கம்பெனியில் மூலதனத்தைக் குறைத்தல் போன்ற நிலைக்கு அவசியமே இல்லை.

7. பங்குகளின் முழுத்தொகையும் பங்குகள் வெளியிடப்படும்போது திரட்டப்படுவதால், அழைப்புப் பணம் செலுத்தப்படுவதில்லை என்ற காரணத்தால் இவ்வகைப் பங்குகளைப் பறிமுதல் செய்ய வேண்டிய அவசியம் எழுவதில்லை.

8. இவ்வகைப் பங்குகளை வெளியிடும் கம்பெனிகளின் மேலாளர்கள் கம்பெனிகளின் கணக்குகளைத் தவறான முறையில் எழுதும் வாய்ப்பைப் பெறுவதில்லை.

இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளிலுள்ள குறைபாடுகள்

1. இயல்பு மதிப்பு இல்லாத காரணங்களினால், விவரம் அறியாதவர்கள் முதலீடு செய்யும்போது அவர்கள் ஏமாற்றப்படலாம்

2. இவ்வகைப் பங்குகளை வெளியிடும் கம்பெனிகள் தயாரிக்கும் இருப்புநிலைக் குறிப்பு, சிக்கல் நிறைந்ததாகவும் எளிதில் புரிந்துகொள்ள முடியாத நிலையிலுள்ளதாகவும் இருக்கும். எனவே, கம்பெனிக்குக் கடன் வழங்கியோர், வருமானவரி அதிகாரிகள் ஆகியவர்கள் கம்பெனியின் உண்மை நிலையைப் புரிந்துகொள்வதில்லை.

3. கொள்கையற்ற, திறமைக் குறைவான நிர்வாகத்தினர் இவ்வகைப் பங்குகளை விற்றுவரும் மூலதனத்தைக் கொண்டே கம்பெனி, பங்குதாரர்களுக்குப் பங்காதாயம் வழங்கலாம். இதனால், கம்பெனியின் நிலை நீண்ட காலத்தில் பாதிக்கப்படுகிறது.

4. கம்பெனிக்குக் கடன் வழங்கியவர்களுக்குச் சாதாரணப் பங்குகளிலிருக்கும் அழைக்கப்படாத முதல் (uncalled capital) என்பதொரு கூடுதல் பணயம் இவ்வகைப்பங்குகள்மூலம் கிடைக்காமல் போகிறது. ஏனெனின், இவ்வகைப் பங்குகள் வெளியிடும்போது பங்குகளின் இயல்பு மதிப்பு முழுமையும் ஆரம்ப நிலையிலேயே பங்குதாரர்களிடமிருந்து திரட்டப்படுகிறது.

5. இவ்வகைப் பங்குகளை வெளியிடும் கம்பெனியின் மூலதனக் கணக்கு அடிக்கடி மாறிவரும் நிலையை அடைவதால் கம்பெனியின் தோற்றுவிப்பாளர்கள் மிக அதிகமான தொகையை ஊதியமாகப் பெற வழிவகுத்துக் கொள்ளலாம்.

6. கம்பெனிக்குத் தேவையான நிதியை உரிய கொள்கையின் அடிப்படையில் கணக்கிட இயலுவதில்லை. எனவே, ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பெனி மிகை மூலதன ஆக்கத்திற்கும் ஒருசில சூழ்நிலைகளில் குறைபட்ட மூலதனத்திற்கும் உள்ளாகலாம்.

7. பங்குகளின் விலை இயல்பு மதிப்பைவிடக் கூடுதலாக உள்ளதா? குறைவாக உள்ளதா? என்றும் பங்குகள் எத்தனை விழுக்காடு இலாபம் ஈட்டுகின்றன? என்றும் சரிவரக் கணக்கிட முடியாது.

8. இத்தகைய நிறுவனங்களில் மூலதனமாக்கப்பட்ட தொகையையும் சொத்துகளின் மதிப்பையும் ஒப்பிடுதல் என்பது இயலாததாகும்.

9. ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனி கொடுக்கும் பங்காதாயத்தை மற்றக் கம்பெனிகளில் கொடுக்கும் பங்காதாயத்துடன் ஒப்பிடுதல் மிகக் கடினமாகும்.

பங்குகளை முனைமத்தில் வெளியிடுதல் (Issue of shares at premium)

ஒரு கம்பெனிதான் வெளியிடும் பங்குகளை அவற்றின் இயல்பு மதிப்பைவிட அதிகமான விலையில் விற்பனை செய்யுமேயானால், அந் நிலையைப் பங்குகளை மதிப்புயர்வில் வெளியிடுதல் என்றோ முனைமத்தில் வெளியிடுதல் என்றோ கூறுகின்றோம். கம்பெனிப் பங்குகளை விற்பனை செய்யும் விலைக்கும் பங்குகளின் இயல்பு மதிப்புக்கும் உள்ள வேறுபாடே முனைமம் ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனி நல்ல முறையில் தொழில் நடத்தி மிகுந்த இலாபம் ஈட்டுமேயானால் அக் கம்பெனியின் பங்குகளில் முதலீடு செய்யப் பலரும் விழைகின்றனர். எனவே, அக் கம்பெனி புதிய பங்குகளை வெளியிட்டு இயல்பு மதிப்புக்குக் கூடிய விலைக்கு விற்பனை செய்கிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, ரூபா 50 மதிப்புடைய பங்குகள் பங்கு மாற்று நிலையத்தில் ரூபா 80-க்கு விற்பனை செய்வதாகக் கொள்வோம். இந் நிலையில் அக் கம்பெனி மேலும் பங்குகள் வெளியிட்டு முதல் திரட்ட விரும்புகிறது. இந் நிலையில் அக் கம்பெனி புதிய பங்குகளை வெளியிடும்போது ரூபா 50 இயல்பு மதிப்புடைய பங்குகளை ரூபா 70-க்கு விற்பனை செய்தால் ஒவ்வொரு பங்கின் மதிப்புயர்வும் ரூபா 20 ஆகும்.

பொதுவாக, ஒரு கம்பெனி, பங்குகளை மதிப்புயர்வில் விற்பனை செய்ய விரும்பினால், அஃது அவ்வாறு பங்குகளை மதிப்புயர்வில் விற்பனை செய்வது குறித்து முதல் வெளியீட்டுக் கட்டுப்பாட்டு அதிகாரியின் (controller of capital issue) ஒப்புதலைப் பெறவேண்டும். மேலும், அவ்வாறு திரட்டிய மதிப்பு உயர்வுக் கணக்கில் வரவு வைத்துவிடுதல் வேண்டும். அத் தொகையைக் கீழ்க்காணும் காரணங்களுக்குப் பயன்படுத்தலாம்.

1. சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு முழுவதும் செலுத்தப்பட்ட போனஸ் பங்குகளாக அளிக்க.
2. கம்பெனியின் தொடக்கச் செலவுகளைச் சரிக்கட்ட.
3. கம்பெனி தன்னுடைய பங்குகளை அல்லது கடன் பத்திரங்களைத் தானே விற்பனை செய்ததனால் ஏற்பட்ட செலவுகளை ஈடு செய்ய.
4. கம்பெனியின் மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகளுக்கான தொகையை முனைமத்துடன் திருப்பிக் கொடுக்க.

கம்பெனி, பங்குகள் விற்பனை செய்வதன்மூலம் பெற்ற முனைமத் தொகையை மேற்கண்ட காரணங்களுக்குத்தான் பயன்படுத்தப்பட வேண்டுமே தவிர, அதைக்கொண்டு பங்குதாரர்களுக்குப் பங்காதாயம் வழங்கமுடியாது. அத் தொகை கம்பெனியின் நிதிநிலையைச் செம்மைப்படுத்துமெனக் கருதப்படுகிறது.

2. பல்வகையான கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுதல்

1956ஆம் ஆண்டுக் கம்பெனிச் சட்டம் கடன்பத்திரம் என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் கொடுக்கவில்லை. இருப்பினும், கடன் வாங்கும் ஒரு கம்பெனி அதற்குச் சான்றாக எழுத்துமூலமாக அதனுடைய பொது முத்திரையின் கீழ்க் கொடுக்கும் உறுதிமொழியே கடன்பத்திரம் எனக் குறிப்பிடலாம். கம்பெனி திரட்டிய கடனின் சமமாகப் பிரிக்கப்

பட்ட பகுதிகளே கடன்பத்திரங்கள் என்றும் கூறலாம். பங்குகளைப் போன்றே கடன்பத்திரங்களும் தகவல் அறிக்கையின் மூலம் பொதுமக்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்றன. கடன்பத்திரத்தில் கடனாகக் கொடுக்கப்படும் தொகை, கடனைத் திருப்பிக் கொடுக்கவேண்டிய நாள், வட்டிவீதம் ஆகிய விவரங்கள் கொடுக்கப்பட்டிருக்கும். குறுகியகாலக் கடன்கள் பெரும்பாலும் வங்கிகளிடமிருந்தும் வைப்புத்தொகை மூலமாகவும் திரட்டப் படுகின்றன. எனவே, பெரும்பாலும் இம் முறை நீண்ட காலக் கடன் திரட்டுவதற்கே பயன்படுத்தப்படுகிறது.

பங்குகள் வெளியிடுவதன்மூலம் கம்பெனியின் சொந்த முதல் திரட்டப்படுகிறது எனக் குறிப்பிட்டோம். அதுபோன்றே கடன் பத்திரங்களை வெளியிடுவதன் மூலமும் கடனாகப் பெறப்படும் முதல் திரட்டப்படுகிறது எனலாம். இருப்பினும், கடன்பத்திரதாரர்களுக்கும் பங்குதாரர்களுக்குமிடையே பல வேறுபாடுகள் உள்ளன. அவையாவன.

பங்குதாரர்கள்	கடன்பத்திரதாரர்கள்
1. பங்குகளை வாங்கியவர்கள கம்பெனியின் உரிமையாளர்களாகக் கருதப்படுகின்றனர்.	1. கடன் பத்திரங்களை வாங்கியுள்ளவர்கள் கம்பெனிக்குக் கடன் வழங்கியோர் நிலையில் உள்ளனர்.
2. பங்குதாரர்கள் கம்பெனியிடமிருந்து பெறும் வருமானம், அஃதாவது, பங்காதாயம் கம்பெனி ஈட்டும் மொத்த இலாபத்தைப் பொறுத்துள்ளது. கம்பெனி அதிகமாக இலாபம் ஈட்டினால், பங்குதாரர்கள் அதிகமான பங்காதாயம் பெற முடிகிறது ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டு, கம்பெனி இலாபமே ஈட்டாவிடின் அந்த ஆண்டு பங்குதாரர்களுக்கு கம்பெனியிடமிருந்து எந்த வருவாயும் இருக்க முடியாது.	2. கம்பெனி இலாபம் ஈட்டினும் ஈட்டாவிடினும் கம்பெனியினிடமிருந்து கடன் பத்திரங்களை வாங்கியுள்ளவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காடு வட்டியைப் பெறும் உரிமையைக் கொண்டுள்ளனர்.

பங்குதாரர்கள்	கடன்பத்திரதாரர்கள்
3. மீட்கக்கூடிய சலுகைப் பங்குகளைத் தவிர இதர பங்குகள் கம்பெனி கலைக்கப்படும் சூழ்நிலை தவிர்த்துப் பிற சூழ்நிலைகளில் கம்பெனியால் திரும்பப் பெறப்படுவதில்லை. அஃதாவது, அப் பங்குதாரர்களுக்குப் பங்குகளின் மதிப்பைக் கம்பெனித் திருப்பிச் செலுத்தவதில்லை.	3. ஆனால், கடன்பத்திரங்கள் பெரும்பாலும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கென்றே வெளியிடப படுகின்றன. அக் காலவரை முடிந்த பிறகு அக்கடன் பத்திரங்கள் மீட்கப்பட்டு அவற்றிற்குரிய தொகை கம்பெனியால் கடன்பத்திரதாரர்களுக்குத் திருப்பிச் செலுத்தப்படுகிறது.
4. கம்பெனி கலைக்கப்படும் போது கடன்பத்திரதாரர்களுக்குரிய தொகை முழுவதும் கொடுக்கப்பட்ட பின்னரே பங்குதாரர்கள் தங்களுக்குச் சேரவேண்டிய பங்குத்தொகையைப் யைப் பெறலாம். கடன் பத்திரதாரர்களுக்குச் செலுத்தப்பட வேண்டிய தொகை செலுத்தப்பட்ட பிறகு மீதித் தொகை ஏதும் இல்லையென்றால் பங்குதாரர்கள் கம்பெனியிடமிருந்து தாங்கள் செலுத்திய முதலில் ஒரு பகுதியைக்கூடத் திரும்பப் பெற முடிவதில்லை.	4. கம்பெனி கலைக்கப்படும் நிலையில், கடன்பத்திரதாரர்களுக்குரிய தொகை முதலில் திருப்பிக் கொடுக்கப்படும். அவர்களுக்குக் கொடுத்த தொகை போக எஞ்சிய தொகை ஏதேனும் இருக்குமேயானால் தான் பங்குதாரர்கள் தாங்கள் செலுத்திய பங்குத் தொகையைத் திரும்பப் பெறமுடியும்.
5. பங்குதாரர்களின் உரிமைகளும் கடமைகளும் அவர்களுடைய கம்பெனி அமைப்புப் பத்திரத்திலும் சங்க நடைமுறை விதிகளிலும் குறிப்பிடப் பட்டுள்ளன.	5. கடன்பத்திரதாரர்களின் உரிமைகளும் கடமைகளும் கடன்பத்திரங்களில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.
6. பங்குதாரர்கள் ஒவ்வொருவரும் கம்பெனிகூட்டங்களில் கலந்துகொண்டு வாக்களிக்கும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளனர்.	6. கடன் பத்திரதாரர்களுக்கு அவ்வித உரிமையில்லை.

பங்குதாரர்கள்	கடன்பத்திரதாரர்கள்
7. பங்குகள் தள்ளுபடி செய்யப்பட்டு விற்கப்பட வேண்டுமானால், சட்டப்படி பல நிபந்தனைகள் பூர்த்தி செய்யப்படுதல் வேண்டும்.	7. கடன்பத்திரங்கள் எவ்விதக் கட்டுப்பாடும் இன்றித் தள்ளுபடி செய்து விற்கப்படலாம்.
8. எல்லா வகைப் பொதுக் கம்பெனிகளும் பங்குகளை வெளியிடலாம்.	8. வரையறையில்லாப் பொறுப்புடைய பொதுக் கம்பெனிகள் கடன்பத்திரங்களை வெளியிட முடியாது. எனவே, அவை கடன்பத்திரதாரர்களைக் கொண்டு இருத்தல் இயலாது.
9. பங்குகளைக் கடன்பத்திரங்களாக மாற்ற முடியாது.	9. கடன் பத்திரங்கள் மாற்றக்கூடிய கடன் பத்திரங்களாக இருப்பின் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு அவை பங்குகளாக மாற்றப்படலாம்.
10. பொதுவாகப் பங்குதாரர்கள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றனர்.	10. கடன்பத்திரதாரர்கள் அத்தகைய முக்கியத்துவம் பெறுவதில்லை.

கடன் பத்திரங்களின் வகைகள்

கடன்பத்திரங்களைப் பல்வேறு தன்மைகளின் அடிப்படையில் பல்வேறு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

பணயம் அடிப்படையில் கடன்பத்திரங்களைக் கீழ்வரும் இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம்:

அ. சாதாரணக் கடன்பத்திரங்கள் அல்லது பணயம் பெறாக் கடன்பத்திரங்கள் (naked or unsecured debentures).

ஆ. பணயம் பெற்றகடன்பத்திரங்கள்(secured debentures.)

ஒரு கம்பெனி தன்னுடைய சொத்துகளில் சிலவற்றைப் பணயமாகக் காட்டிக் கடன்பத்திரங்களை வெளியிட்டு இருக்குமேயானால்,அவ்விதக்கடன் பத்திரங்களைப் **பணயம் பெற்ற கடன்** பத்திரங்கள் என்று கூறுகிறோம். அவ்வாறன்றி ஒரு கம்பெனி தனது சொத்துகளைப் பணயமாகக் கட்டாது கடன்பத்திரங்களை வெளியிட்டு இருக்குமேயானால். அதுபோன்ற கடன் பத்திரங்களைக் சாதாரணக்கடன் பத்திரங்கள் என்றோ **பணயம் பெறாக் கடன்** பத்திரங்கள் என்றோ கூறுகிறோம்.

கடன்பத்திரங்கள் பெற்றிருக்கும் மாற்றும் உரிமையின் அடிப்படையில் அவற்றைப் **பதிவு செய்யப்பட்ட கடன் பத்திரங்கள்** (registered debentures) என்றும் **உடையவர் கடன் பதத்திரங்கள் (bearer debentures)** என்றும் இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். பதிவு செய்யப்பட்ட கடன்பத்திரங்கள் செலாவணித் தன்மையற்றவை. அவற்றைப் பெற்றுள்ளவர், அவற்றை மாற்ற விரும்பின் உரிய முறையில் மாற்றுப் பத்திரம் எழுதிக் கம்பெனியிடம் பதிவு செய்து கொள்வதன்மூலமாகவே உரிமை மாற்றம் செய்து கொள்ள முடியும். இவ்வகைக் கடன் பத்திரங்களைப் பெற்றுள்ளவர்களின் பெயர்கள், முகவரிகள், தொழில்கள் ஆகிய விவரங்கள் கம்பெனி பதிவேடுகளில் காணப்படும். எனவே, பங்குகளை மாற்றும்போது கடைப்பிடிக்க வேண்டிய முறைகளையே பதிவு செய்யப்பட்ட இத்தகைய கடன்பத்திரங்களை மாற்றும்போது கடைப்பிடித்தல் வேண்டும்.

உடையவர் கடன்பத்திரங்கள் முழுச் செலாவணித் தன்மையைப் பெற்றவை. உடையவர் கடன்பத்திரம் ஒன்றனை வைத்துள்ளவர் அதன் முழு உரிமையாளராகக் கருதப்படுகிறார். எனவே, இவ்வகைக் கடன் பத்திரங்களை உடைமை மாற்றம் செய்வதன்மூலமாகவே உரிமை மாற்றமும் செய்துவிடலாம். இக் கடன்பத்திரங்கள் மாற்றப்படும்போது தனியாக மாற்றுப் பத்திரம் எதுவும் எழுதப்படுவதில்லை.

கடன்பத்திரங்களை, அவற்றை மீட்கும் அடிப்படையில் **மீட்புக் கடன் பத்திரங்கள்** என்றும் **மீட்கமுடியாக்கடன் பத்திரங்கள்** என்றும் இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். மீட்கக்கூடிய கடன் பத்திரங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு என வெளியிடப்படுகின்றன. எனவே, அக் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு அத்தகைய கடன்பத்திரங்களை வாங்கியவர்களுக்குக் கடன் தொகையைத் திருப்பிக் கொடுத்துவிட்டு அவர்கள் வாங்கியுள்ள கடன்பத்திரங்களைக் கம்பெனி மீட்டுவிடும்.

மீட்க முடியாக்கடன்பத்திரங்கள் கம்பெனியால் ஒரு குறிப் பிட்ட காலத்திற்கு என்று வெளிபிடப்படுவதில்லை. கம்பெனி யின் விருப்பப்படி, கம்பெனியின் நிதிவசதிக்கு ஏற்றாற்போல உரிய அறிவிப்பைக் கொடுத்த பிறகு எப்போது வேண்டு மாயினும் அத்தகைய கடன் பத்திரங்கள் கம்பெனியால் மீட்கப் படலாம். ஆனால், நடைமுறையில் இவ்வகைக் கடன் பத்திர கள் கம்பெனி செயற்பட்டு வரும் காலம்வரை மீட்கப்படு வதில்லை.

கடன் பத்திரதாரர்களின் நிலை அல்லது உரிமைகளின் அடிப்படையில் கடன்பத்திரங்களை **நியாயக் கடன் பத்திரங்கள்** (equitable debentures) என்றும் **சட்டப்படியான கடன் பத்திரங்கள் (legal debentures)** என்றும் இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். சொத்துகளின் உரிமைப் பத்திரங்களைப் பணயம் வைத்து மேலும் கம்பெனியின் சொத்துகளை ஈடாகக் காட்டும் ஒரு குறிப்பாணையையும் எழுதி கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடப் படுமேயானால், அத்தகைய கடன்பத்திரங்களை நியாயக்கடன் பத்திரங்கள் என்று கூறுகிறோம். அதுபோலன்றிச் சொத்து களே பணயமாகக் காட்டப்பட்டுக் கடன்பத்திரங்கள் வெளி யிடப்படுமேயானால், அவற்றைச் சட்டப்படியான கடன் பத்திரங்கள் என்று கூறுகிறோம்.

கடன்பத்திரங்களின் மீதான தொகையைக் கம்பெனியிட மிருந்து திரும்பப் பெறும் முதன்மை உரிமை அடிப்படையில் **(priority)** கம்பெனிகளை **முதன்மை வரிசைக் கடன்பத்திரங்கள் (first rank debentures)** என்றும் **இரண்டாம் வரிசைக் கடன் பத்திரங்கள்** (second rank debentures) என்றும் வகைப்படுத்த லாம்.

முதல் வரிசைக கடன்பத்திரங்களை வாங்கியுள்ளவர்கள் கம்பெனிக்குக் கொடுத்த பணத்தைக் கம்பெனியிடமிருந்து திரும்பப் பெறுவதில் கடன்பத்திரதாரர்களுக்குள் முதலுரிமை பெறுகிறார்கள். எனவே, அவர்களுக்குத் திருப்பிக் கொடுக்க வேண்டிய கடன் பத்திரங்களின் மதிப்பு முழுவதும் செலுத்தப் பட்ட பிறகே இரண்டாவது வரிசைக் கடன்பத்திரதாரர்களின் உரிமை கவனிக்கப்படும். அஃதாவது, அவர்கள் வாங்கியுள்ள கடன்பத்திரங்களின் மதிப்புத் தொகை திருப்பிச் செலுத்தப் படும்.

கடன்பத்திரதாரர்கள், கம்பெனியில் உறுப்பினர்களாகும் உரிமை அடிப்படையில் கடன்பத்திரங்களை **மாற்றக்கூடிய கடன் பத்திரங்கள் (convertible debentures)** என்றும் **மாற்ற முடியாக**

கடன் பத்திரங்கள் (inconvertible debentures) என்றும் இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம்.

மாற்றக்கூடிய கடன்பத்திரங்கள் மாற்றக்கூடிய சலுகைப் பங்குகளைப்போல ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு அத்தகைய கடன்பத்திரதாரர்களின் விருப்பப்படி சாதாரணப் பங்குகளாக மாற்றப்படலாம். இவ்வகைக் கடன்பத்திரங்களில் முதலீடு செய்பவர்கள் விரும்பி முதலீடு செய்ய முன்வருகின்றார்கள். ஏனெனின், நல்ல நிலையிலுள்ள கம்பெனிகளிலிருந்து ஒரு நபர் இவ்வகைக் கடன்பத்திரங்களை வாங்குவாரேயானால், அவற்றை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு சாதாரணப் பங்குகளாக மாற்றிக்கொள்ளும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளார். அவ்வாறு சாதாரணப் பங்குகளாக மாற்றமுடியாத நிலையிலுள்ள கடன்பத்திரங்களை மாற்ற முடியாக் கடன்பத்திரங்கள் என்று கூறுகிறோம்.

கடபன்த்திரங்களை வெளியிடுவதால் ஏற்படும் நன்மைகள்

கடன்பத்திரங்களை வெளியிடுவதன்மூலம் முதல் திரட்டுவதினால் ஒரு கம்பெனி கீழ்க்கண்ட நன்மைகளைப் பெறுகின்றது:

1. கம்பெனி எவ்விதக் கட்டுப்பாடுமின்றி எளிய முறையில் நிதியைத் திரட்ட முடிகிறது.
2. கடன்பத்திரங்கள் மூலம், கம்பெனியைக் கட்டுப்படுத்தும் உரிமையை அளிக்காது முதல் திரட்ட முடிகிறது.
3. ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு மட்டும் தேவையான மூலதனத்தை இம் முறைப்படி திரட்டலாம்.
4. இத்தகைய முறைமூலம் குறைந்த வட்டிவீதத்தில் முதல் திரட்டுவதன் வாயிலாகச் சாதாரணப் பங்குதாரர்களுக்கு அதிகப் பங்காதாயம் வழங்க வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.
5. இழப்பு வாய்ப்பை எதிர்நோக்க விரும்பாத எச்சரிக்கை கொண்ட முதலீடுசெய்பவர்களை இத்தகைய பத்திரங்கள் முதலீடு செய்யத் தூண்டுகின்றன.
6. இம் முறைமூலம் குறைந்த வட்டியில் கம்பெனி நிதி திரட்டுகிறது.
7. கடன்பத்திரதாரர்களுக்கு வட்டியாகக் கொடுக்கப்படும் தொகைக்கு வருமான வரி விலக்கு அளிக்கப்படுகிறது.

8. ஒருசில வகையான கடன்பத்திரங்கள் தேவைப்படும் நிலையில் பங்குகளாக மாற்றப்படலாம்.

9. பொதுவாக இம் முறைமூலம் திரட்டப்படும் கடன் நீண்டகாலக் கடனாகவே இருக்கும், எனவே, கடன் பத்திரங்களின்மூலம் திரட்டும் தொகையைக் கம்பெனி நீண்ட காலம் பயன்படுத்தும் உரிமையைப் பெற்று உள்ளது.

கடன்பத்திரங்களை வெளியிடுவதன்மூலம் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதால் மேற் குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும், கடன்பத்திரங்களை வெளியிடுதல் கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளையும் கொண்டுள்ளது.

1. நிலையான வருவாயைப் பெற்றில்லாத கம்பெனிகள் கடன் பத்திரங்களை வெளியிட முடிவதில்லை.

2. குறைந்த அளவு நிலையான சொத்துகளைப் பெற்று உள்ள கம்பெனிகள் கடன்பத்திரங்களை வெளியிட முடிவதில்லை.

3. அடிக்கடி மாறுபடும் தேவைக்குட்பட்ட பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் கம்பெனிகளும் கடன்பத்திரங்களைச் செம்மையாக வெளியிட முடிவதில்லை.

4. எதிர்பார்க்கப்படும் இலாப வீதம் கடன் பத்திரதாரர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட வேண்டிய வட்டி வீதத்தை விடக்குறைவாக உள்ளது என்ற நிலையிலுள்ள கம்பெனிகளுக்கு இம்முறை பொருத்தமாக அமைவதில்லை.

இந்தியாவைப் பொருத்தமட்டில் கடன்பத்திரங்கள் முக்கிய நிலையை எய்தவில்லை. கம்பெனிகள் தங்கள்மூலதனத்தில்ஏறத்தாழ 12 விழுக்காட்டுப் பகுதிதான் கடன்பத்திரங்கள் மூலம் திரட்டப்படுகிறது. இவ்வாறு கடன்பத்திரங்கள் இந்தியாவில் முக்கியத்துவம் அடையாததற்கான காரணங்களாவன:

1. கடன்பத்திரங்களின் மீதான முத்திரை வரி மிக அதிகமாக உள்ளது. பதிவு செய்யப்பட்ட ரூபா 1000 மதிப்புடைய கடன்பத்திரம் ஒவ்வொன்றிற்கும் ரூபா 7.50 முத்திரை வரியாகவும் அதே மதிப்புடைய பதிவு செய்யப்படாத கடன்பத்திரத்திற்கு ரூபா 15 முத்திரை வரியாகவும் செலுத்தப்படவேண்டும்.

2. கடன்பத்திரங்கள் ஒவ்வொன்றின் இயல்பு மதிப்பும் மிக அதிகமாக உள்ளது. எனவே, எளிய மக்கள் தங்கள் சேமிப்பைக் கடன்பத்திரங்கள் வாங்குவதன் மூலம் முதலீடு செய்ய முடிவதில்லை.

3. கடன்பத்திரங்களை வெளியிடும் கம்பெனிகளுக்கு வங்கிகள் கடன் கொடுக்கத் தயங்குகின்றன.

4. கடன்பத்திரங்களை எளிய முறையில் விற்பனை செய்யும் அளவில் நம் நாட்டில் பங்குகள் சந்தை முன்னேற்றம் அடையவில்லை.

5. கம்பெனிகள் வேறு வகைகள்மூலம் தேவைப்படும் முதலைத் திரட்டிக்கொள்வதால் அவை கடன்பத்திரங்களின் முக்கியத்துவத்தை உணரவில்லை.

6. கடன்பத்திரங்களை ஒப்புறுதி செய்யும் நிறுவனங்கள் முன்னேற்றமடையாத காரணத்தால், கடன்பத்திரங்கள் உரிய முக்கியத்துவம் பெற முடியவில்லை.

7. கம்பெனிகள் சலுகைப் பங்குகள் வெளியிடுவதும் கடன்பத்திரங்கள் உரிய முக்கியத்துவம் அடையாததற்கு ஒரு காரணமாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால், கடன்பத்திரங்கள் ஆரம்பநிலையில் உரிய முக்கியத்துவம் அடையவில்லை எனினும், ஒரு குறிப்பிட்டநிலைக்குப் பிறகு கீழ்க்கண்ட காரணங்களினால், கடன்பத்திரங்கள் போதிய முக்கியத்துவம் பெறத் தொடங்கியுள்ளன. அவையாவன :

1. பல்வேறான நிறுவனங்கள் கவர்ச்சிகரமான வரையறைகளைக் கொண்ட கடன்பத்திரங்களை வெளியிட்டு உள்ளன.

2. கடன்பத்திரங்கள் வெளியிட்ட கம்பெனிகளுக்குக் கடன் கொடுப்பது குறித்து வங்கிகள் கொண்டிருந்த கருத்துச் சிறிது சிறிதாக மாறி வருகிறது.

3. முதலீடு செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள நிதிய நிறுவனங்கள் கடன் பத்திரங்களில் முதலீடு செய்ய முன் வந்துள்ளன.

4. ஒப்புறுதித் தொழிலில் நமது நாட்டில் ஏற்பட்ட ஒரு முன்னேற்றமும் ஒரு காரணமாக அமைகிறது.

5. கடன்பத்திரங்கள்மூலம் முதல் திரட்டுவதால் ஏற்படும் செலவு குறைவாக உள்ளது என்பது அடுத்த காரணமாகும்.

6. கடன்பத்திரங்களில் முதலீடு செய்வதால் கிடைக்கும் வருவாய்க் கூடுதலாக உள்ளது என்ற காரணத்தால் முதலீடு செய்பவர்கள் கடன்பத்திரங்களில் முதலீடு செய்ய விழைவதும் ஒரு காரணமாகும்.

முதல் வெளியீட்டுக் கட்டுப்பாடு

முதல் திரட்ட விரும்பும் ஒரு கம்பெனி, அது முதல்கட்டுப்பாட்டு அதிகாரியினுடைய முதல் திரட்டுவதற்குரிய உத்தரவைப் பெற்றுள்ளதா என அறிந்து கொள்ளுதல்வேண்டும். ஏனெனின், ஒருசில குறிப்பிட்ட சந்தர்ப்பங்களில் முதல் கட்டுப்பாட்டு அதிகாரியின் அனுமதியின்றி முதல் திரட்டுதல் இயலாததாகும்.

1943ஆம் ஆண்டு மே திங்கள், 17ஆம் நாள் இந்தியப் பாதுகாப்புச் சட்டத்தின்கீழ் இம் முதல் கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம் முதல் முதலாக அறிவிக்கப்பட்டது. இரண்டாவது உலகப் போருக்கு வேண்டிய தளவாடங்களை உற்பத்தி செய்ய வேண்டும் முகத்தான் மத்திய அரசு கடன் திரட்ட நிறைவேற்றிய இச் சட்டம்1946 ஆம்ஆண்டு செப்டம்பர்த் திங்களுடன் முடிவடைந்தது. ஆனால், தனிப்பட்ட நெருக்கடி நிலைச் சட்டத்தின்கீழ் (special ordinance) இச் சட்டம் மேலும் நீடித்தது. 1946 ஆம் ஆண்டு ஏப்ரல் திங்கள் இக் கட்டுப்பாடு தொடர்ந்து செயற்படும் வகையில் ஒரு புதிய சட்டம் இயற்றப்பட்டது. இச் சட்டத்தின் நோக்கம் குறைந்த அளவில் கிடைக்கும் மூலதனத்தை வேளாண்மை, தொழில் ஆகியவற்றிற்குப் பரவலாக பிரித்துக் கொடுக்க வேண்டும் என்பதே ஆகும்.

1950 ஆம் ஆண்டு மார்ச்சுத் திங்கள் இக் கட்டுப்பாட்டை மேலும் இரண்டாண்டுகள் நீடிக்க, மேலும் ஒரு சட்டம் இயற்றப்பட்டது. 1952ஆம் ஆண்டு மேற்குறிப்பிட்ட சட்டம் திருத்தப்பட்டு 1956ஆம் ஆண்டுவரை நீடித்தது. 1956 ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட புதிய சட்டத்தின்கீழ் இக் கட்டுப்பாடு நிரந்தரமாக்கப்பட்டது.

இக் கட்டுப்பாடு நிதியமைச்சகத்தால் நிர்வகிக்கப்படும். இக் கட்டுப்பாட்டின்கீழ் முதல் கட்டுப்பாட்டு அதிகாரி என்ற அலுவலர் ஒருவர் பணியில் அமர்த்தப்படுவார். அவருடைய

இசைவு பெற்ற பிறகு ஒருசில கம்பெனிகள் முதல் திரட்டலாம். இந்தியாவில் முதல் திரட்டும் கம்பெனிகளும் வெளிநாடுகளில் முதல் திரட்டும் கம்பெனிகளும் இவ்வதிகாரியின் இசைவு பெறவேண்டும். 1966ஆம் ஆண்டு டிசம்பர்த் திங்களுக்கு முன்புவரை தொடர்ந்து 12 திங்களுக்குள் ரூபா 10 இலட்சத்திற்குமேல் முதல் திரட்டும் கம்பெனிகள் மட்டுமே இக் கட்டுப்பாட்டிற்குக்கீழ்க் கொண்டுவரப்பட்டன. ஆனால், 1966ஆம் ஆண்டு டிசம்பர் திங்களில் இச் சட்டம் சிறிது மாற்றப்பட்டு ரூபா 25 இலட்சம் வரை திரட்டும் கம்பெனிகள் மேற்குறிப்பிட்ட அதிகாரியிடமிருந்து இசைவு பெறவேண்டியதில்லை என்ற நிலை உருவாயிற்று. 1969 ஆம் ஆண்டு வெளியிடப்பட்ட ஆணையின்படி ரூபா 25 இலட்சத்திற்குமேல் ஓர் ஆண்டில் மூலதனமாகத் திரட்டும் கம்பெனிகளும் பங்குகளை இயல்பு மதிப்புக்கு வெளியிடுதல், பங்குகளின்மீது 9.5 விழுக்காட்டிற்குமேல் பங்காதாயம் வழங்காதிருத்தல், கடன் பத்திரதாரர்களுக்கு 7.75 விழுக்காட்டிற்குமேல் வட்டி கொடுக்காதிருத்தல் ஆகிய வரையறைகளுக்கு உட்பட்டு இருப்பின் அவை மேற்குறிப்பிட்ட அதிகாரியிடமிருந்து இசைவு பெற வேண்டியதில்லை என்ற நிலை உருவாயிற்று. இந்த ஆணை, கம்பெனிகள் முதல் திரட்டுவதை எளிதாக்கியுள்ளது எனக் கூறலாம்.

பங்குகள், கடன்பத்திரங்கள் ஆகியவற்றை விற்பனை செய்யும் முறைகள்

ஒரு கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்களை விற்பனை செய்தல் என்பது தனிப்பட்ட கலை ஆகும். இப் பணியைச் செம்மையாகமுடிக்கச் சிலசிறப்புத் தன்மைகள் தேவைப்படுகின்றன. கம்பெனி திறம்படச் செயற்படுவது, அஃது எந்த அளவில், தான் வெளியிடும் ஆவணங்களை விற்பனை செய்து முதல் திரட்டுகிறது என்பதைப் பொறுத்தே அமையும். கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்கள் முழுவதும் விற்கப்பட்டுவிட்டால் கம்பெனிக்குரிய முதல் முழுவதும்திரட்டப்பட்டுவிடும். கம்பெனி செயற்படுவதும் எளிதாகிறது.எனவே, கம்பெனியின் நிர்வாகத்தில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள் கம்பெனியின் ஆவணங்களை விற்பனை செய்வதில் உரிய முக்கியத்துவம் அளித்தல் வேண்டும். பொதுவாக, ஒரு கம்பெனியின் ஆவணங்களை விற்பனை செய்வதற்குக் கீழ்க்கண்ட மூன்று முறைகள் கையாளப்படுகின்றன. அவையாவன:

அ. நேரடியாக விற்பனை செய்தல்.

ஆ. இடைநிலையர்கள்மூலம் விற்பனை செய்தல்.

இ. ஒப்புறுதியாளர்கள்மூலம் விற்பனை செய்தல்.

அ. நேரடி விற்பனை: இம் முறையின்படி ஆவணங்களை வெளியிடும் கம்பெனி, தகவல் அறிக்கையை வெளியிடுவதன் வாயிலாகத் தங்கள் ஆவணங்களை முதலீடு செய்பவர்களிடம் நேரடியாக விற்கலாம். இந் நிலையில் அக்கம்பெனிகள் தகவல் அறிக்கையை மிகச் சிறந்த முறையில் தயாரிக்க வேண்டும். இம் முறை மிக எளிதானது என்பதுடன்கூட, மிகச்சிக்கனமுடையது மாகும். ஆனால், இம்முறையில் உள்ள முக்கியக் குறைபாடு, புதிதாகத் தொடங்கப்பட்ட கம்பெனிகள் இம் முறையைக் கையாளும்போது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் குறைந்த அளவு மூலதனத்தைத் திரட்ட முடியாத காரணத்தால், தொழில் தொடங்க முடியாத நிலை ஏற்பட்டுக் கலைக்கப்பட வேண்டிய அவசியம் எழலாம். மேலும், கம்பெனியின் நிர் வாகத்தினர் தங்கள் முழுக் கவனத்தையும் கம்பெனியின் நிருவாகத்தில் செலுத்த முடியாமற் போகிறது.

ஆ. இடைநிலையர்கள்மூலம் விற்பனை செய்தல்: இம் முறையில் ஒரு கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்கள் அக் கம்பெனியினுடைய முகவர்கள், தரகர்கள் போன்ற இடைநிலையர்கள் மூலம் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. வணிக வங்கிகள். முதலீட்டு நம்பகங்கள் போன்ற நிறுவனங்கள் இத்தகைய இடைநிலையர்களாகக் கம்பெனிகளால் அமர்த்தப்படலாம்.

இத்தகைய இடைநிலையர்கள் அமர்த்தப்படும்போது கம்பெனி நிர்வாகத்தினரின் முழுக் கவனமும் கம்பெனியின் நிர்வாகத்தில் செலுத்தப்படுகிறது. மேலும், இத்தகைய இடைநிலையர்கள் எவ்விதச் சிரமமுமின்றிக் கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்கள் முழுவதையும் விற்பனை செய்து கம்பெனிக்கு வேண்டிய முதல் முழுவதையும் திரட்டுகின்றனர். ஆனால், இம் முறையில் உள்ள முக்கியக் குறைபாடு, கம்பெனி மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இடைநிலையர்களுக்கு ஆவணங்களை விற்பனை செய்வதற்காகக் கழிவுத்தொகை கொடுப்பதுடன்கூட, வெளியிடும் ஆவணங்கள் முழுவதும் விற்கபடுமா என்ற உத்தரவாதத்தை அவர்களிடமிருந்து பெறமுடிவதில்லை. அஃதாவது ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பெனியால் வெளியிடப்படும் ஆவணங்கள் முழுவதும் விற்பனை செய்யப்படாத நிலையும் ஏற்படலாம்.

இ. ஒப்புறுதியாளர்கள்மூலம் விற்பனை செய்தல்: ஆவணங்களைவிற்பனை செய்யக் கையாளப்படும் முறைகளில் ஒப்புறுதியாளர்கள்மூலம் விற்பனைசெய்தல் என்ற முறைமிக முக்கியமான

முறையாகும். இம் முறையில் ஒரு கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்களை ஒரு குறிப்பிட்ட தேதிக்குள் விற்பனை செய்து விடுவதாக ஒப்புறுதியாளர் கம்பெனியிடம் ஒப்பந்தம் செய்து கொள்கிறார். அவ்வாறு குறிப்பிட்ட தேதிக்குள் விற்பனை செய்யப்படாத ஆவணங்களை ஒப்புறுதியாளரே எடுத்துக் கொள்வதாக உறுதியளிக்கிறார். எனவே, ஒப்புறுதி உடன்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒரு கம்பெனியின் ஆவணங்கள் விற்கபடும்போது, அந்த ஆவணங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட தேதிக்கு முன்னர் விற்கப்பட்டுவிடும் அல்லது அந்த ஆவணங்களுக்குரிய மதிப்புத் தொகை ஒப்புறுதியாளர்களிடமிருந்து திரட்டப்படும் என்ற உறுதியையும் கம்பெனிகள் கொள்கின்றன. எனவே, கம்பெனிகளுக்கு ஆவணங்கள் விற்கப்பட வேண்டும் என்ற ஓர் அவசியமான நிலை ஏற்படுவதில்லை.

ஒப்புறுதி செய்யப்பட வேண்டிய பங்குகளின் மதிப்பு மிக அதிகமாக இருக்குமேயானால், பல ஒப்புறுதியாளர்கள் ஒன்று சேர்ந்து தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு கூட்டை ஏற்படுத்திக் கொள்ளலாம். அவ்வாறு ஏற்படுத்தப்பட்ட கூட்டு, ஒப்புறுதியை ஏற்கிறது. அவ்வாறு கூட்டுமூலம் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்ட ஆவணங்கள் தனிப்பட்ட உறுப்பினர் ஒப்புறுதியாளர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுக்கப்பட்டு விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. மேலைநாடுகளில் இவ்வாறு ஒப்புறுதியாளர்களால் கூட்டு அமைக்கப்படுதல் மிகச் சாதாரணமாகும்.

ஒப்புறுதி செய்யும் பணிகளைப் புரிவதற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டுத் தொகை ஊதியமாக ஒப்புறுதியாளர்களுக்குக் கம்பெனிகளால் அளிக்கப்படுகிறது. அவ்வாறு அளிக்கப்படும் ஊதியம் கம்பெனிகளால் வெளியிடப்படும் கடன் பத்திரங்களின் வெளியீட்டு விலையில் $2\frac{1}{2}$ விழுக்காட்டிற்கு மிகையாகாமலும் பங்குகளின் வெளியீட்டு விலையில் 5 விழுக்காட்டிற்கு மிகையாகாமலும் இருத்தல் வேண்டும்.

கம்பெனியின் ஆவணங்கள் ஒப்புறுதியாளர்களால் விற்பனை செய்யப்படும்போது அக் கம்பெனிக்குக் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

1. ஒப்புறுதி செய்யப்பட்ட ஆவணங்களுக்குரிய மதிப்பு முழுவதும் கம்பெனி நிச்சயமாகத் திரட்டிவிடலாம் என்ற நிலை எழுகிறது. அந்த ஆவணங்கள் விற்பனை செய்யப்பட்டு விடுமா என்பது குறித்துக் கம்பெனி கவலையுறத் தேவையில்லை.

2. புதிதாகத் தொடங்கப்படும் கம்பெனிகள் குறைந்த அளவு பங்குத் தொகையைத் திரட்டாததனால் அக் கம்பெனிகள் கலைக்கப்படலாம் என்ற நிலைக்கு இடமில்லை.

3. தேவையான முதல் திரட்டப்பட்டுவிடும் என்ற நம்பிக்கையில் கம்பெனி தனக்குத் தேவையான திட்டங்களைத் தீட்டுவதில் முனையலாம்.

4. கம்பெனி மேலாளர்கள் தங்கள் முழுக் கவனத்தையும் கம்பெனியின் முன்னேற்றத்திற்கென்றே செலவிடலாம்.

5. கம்பெனி வெளியிடும் ஆவணங்கள் முழுவதும் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்டிருக்குமாயின் அக் கம்பெனி முழு முதல் தொகையையும் திரட்டிவிடுகிறது.

6. பெரும்பாலும் பாங்குகள், இன்சூரன்ஸ் போன்ற நிறுவனங்களே ஒப்புறுதியாளர்களாகப் பணிபுரிகின்றன. எனவே, கம்பெனிகள் தங்கள் ஆவணங்களை ஒப்புறுதி செய்யும் இது போன்ற நிறுவனங்களிடமிருந்து போதிய கருத்துரை பெற முடிகிறது.

7. ஒப்புறுதியாளர்கள், தொழில் உலகில் பெரும்பாலும் நற்பெயர் ஈட்டியவர்களாக இருக்கின்றனர். எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனியின் ஆவணங்கள் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்டிருப்பின் அக் கம்பெனி சிறந்த கம்பெனி எனப் பொதுமக்கள் கருதுகின்றனர்.

8. ஆவணங்கள் ஒப்புறுதி செய்யப்படும் காரணத்தால் ஒரு கம்பெனியின் ஆவணங்கள் நாட்டின் பல பாகங்களிலும் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

9. ஒரு கம்பெனியின் ஆவணங்கள் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்டுவிட்டால் அக் கம்பெனி ஆவணங்கள் விற்பனை செய்யப்படும்வரை கம்பெனிக்குத் தேவையான சொத்துகளை வாங்க எதிர்நோக்கவேண்டிய அவசியமில்லை. ஆவணங்கள் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்டவுடன் முதல் திரட்டப்பட்டுவிடும் என்ற நோக்கில் சொத்துகளை வாங்குவதற்குத் தேவையான ஒப்பந்தத்தில் ஈடுபடலாம்.

மேற்குறிப்பிட்ட பல நன்மைகள் இருப்பினும் இந்தியாவைப் பொறுத்த மட்டில் ஒப்புறுதி செய்தல் என்ற முறை உரிய வளர்ச்சி அடையவில்லை. அவ்வாறு ஒப்புறுதி செய்தல்

போதிய வளர்ச்சியடையாததற்குக் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ளவை காரணங்களாகக் கூறப்படுகின்றன :

1. தொழில்வளர்ச்சியே மிகக்காலதாமதமாக ஏற்பட்டது.
2. தொழிலில் பின்தங்கிய நிலையின் காரணமாக, அமெரிக்க நாட்டில் உள்ள முதலீட்டு வங்கிகள் போன்ற நிறுவனங்கள், இங்கிலாந்தில் உள்ள வெளியீட்டு அகங்கள் (issue houses) போன்றவை இந்தியாவில் இல்லை.
3. நீண்ட நாள்கள்வரை கொள்கையின் அடிப்படையில் வணிக வங்கிகள் ஒப்புறுதித் தொழிலில் ஈடுபடவில்லை.
4. மேலாண்மை முகவர்கள் அண்மைக்காலம்வரை ஒப்புறுதியாளர்களின் பணிகளைப் புரிந்துவந்தனர். எனவே, ஆவணங்கள் மேலாண்மை முகவரிகள் மூலமாகவே விற்பனை செய்யப்பட்டு வந்தன.
5. இந்தியாவில் பங்குச் சந்தையும் மூலதனச் சந்தையும் போதிய வளர்ச்சியுறவில்லை.

1912 ஆம் ஆண்டு ஒப்புறுதித் தொழில் முதன் முதலாக இந்தியாவில் தொடங்கப்பட்டது எனலாம். இருப்பினும், இந்தியத் தொழில் கடன் முதலீட்டுக் கூட்டுறவு ஆரம்பிக்கப்பட்ட பின்னரே அஃதாவது, 1955ஆம் ஆண்டுக்குப் பிறகே இந்தியாவில் ஒப்புறுதித் தொழில் வளர்ச்சியடைந்தது எனலாம். 1965—67ல் மிக வளர்ச்சியடைந்திருந்த இத்தொழில் 1968—69ல் குறைய ஆரம்பித்தது. 1968ஆம் ஆண்டு ஆரம்பித்தில் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்ட ஆவணங்களின் மதிப்பு 99% லிருந்து 1969ஆம் ஆண்டில் 90%ஆகக் குறைந்தது.

3 பொது மக்களிடமிருந்து வைப்புத் தொகை பெறுதல்

பம்பாய், அகமதாபாத் ஆகிய பகுதிகளில் உள்ள நெசவாலைகளும் வங்காளம், அஸ்ஸாம் ஆகிய பகுதிகளில் உள்ள தேயிலைத் தோட்டங்களும் முதல் திரட்ட கடைப்பிடிக்கும் புதுமையான முறை, பொதுமக்களிடமிருந்து வைப்புத்தொகை பெறுவதாகும். இத்தகைய முதல்மூலம் திரட்டப்படும் முதல் பெரும்பாலான கம்பெனிகளினால் நடைமுறை முதலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந் நூற்றாண்டின் ஆரம்பப் பகுதியில் தொடங்கப்பட்ட இம்முறை இன்றும் கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகிறது. வங்கிபியல் முறை சரியாக வளர்ச்சியடை

யாததே பொதுமக்கள் வைப்புத்தொகையைக் கம்பெனிகளில் செலுத்துவதற்கான காரணமாய் அமைகிறது.

பொதுவாக, கம்பெனிகள் பொதுமக்களிடமிருந்து தொகையை 6 மாதங்கள் முதல் 1 ஆண்டு வரை வைப்புத் தொகையாகப் பெறுகின்றன. ஒருசில கம்பெனிகள் 5 அல்லது 6 ஆண்டுகள் வரை இவ்வகை வைப்புத் தொகைகளைப் பெற்றுள்ளன. அவை செலுத்திய வட்டிவீதம் $4\frac{1}{2}$ விழுக்காட்டிலிருந்து $6\frac{1}{2}$ விழுக்காடு வரை மாறிமாறி இருந்தது. வைப்புத் தொகையைச் செலுத்துபவர், அத் தொகையைத் தாம் விரும்பும்போது திரும்பப் பெறும் உரிமையையும் பெற்றிருந்தார். ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பெனிகளுக்கிடையேயான வைப்புத்தொகை செலுத்தும் முறையும் இருந்து வந்திருந்தது. இம் முறையின்மூலம் நிதி திரட்டுவதால் கம்பெனிக்குக் கீழ்க் காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன :

1. இம்முறைமூலம் எவ்விதச் சிக்கலுமின்றி எளிதில் முதல் திரட்ட முடிகிறது.
2. இம் முறைமூலம் கம்பெனிகள் மிகச் சிக்கனமாக முதல் திரட்டுகின்றன.
3. கம்பெனியின் சொத்துகள் பணயம் வைக்கப்படாது முதல் திரட்டப்படுகிறது.
4. குறைந்த வட்டிவீதத்தில் நடைமுறை முதலைத் திரட்டிப் பங்குதாரர்களுக்கு அதிகஅளவு பங்காதாயம் வழிகோலுகிறது.
5. வைப்புத்தொகை கம்பெனியால் பயன்படுத்தப்படாதபோது அதைத் திருப்பிச் செலுத்தும் உரிமை பெற்று இருந்தது.

வைப்புத் தொகையினால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும், அம்முறை சிறந்த, நிரந்தரமான முறையெனக் கருதப்படவில்லை. ஏனெனின்,

1. இம் முறையை எக் காலத்திலும் கையாளுதல் என்பது கடினமாகும். ஏனெனின், பொதுமக்களிடம் சேமிப்புத் தொகை இருக்கும்போதுதான் வைப்புத்தொகையைத் திரட்டமுடியும். இல்லையேல், இம்முறைமூலம்எந்தக் கம்பெனியும்முதல்திரட்டுதல் என்பது இயலாததாகும்.

2. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படுவதனால் கம்பெனி ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் மிகச் சங்கடமான நிலைக்கு உள்ளாக்கப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, கம்பெனி நிதிநிலை சரியில்லை என்ற வதந்தி பரவுமேயானால், பொது மக்கள் உடனே வைப்புத்தொகையைத் திரும்பப் பெற்றுவிடுவர். எனவே, கம்பெனி போதிய நடைமுறை முதலின்றி அல்லலுற நேரிடலாம்.

3. இம் முறைமூலம் கம்பெனிக்குத் தேவையான நீண்டகால முதலைத் திரட்ட முடியாது.

4. இம் முறை நாட்டின் தொழில்வளர்ச்சிக்குத் தேவையான சிறந்த மூலதன முதலீட்டுச் சந்தையின் வளர்ச்சியைத் தடைசெய்கிறது.

5. பொதுமக்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் வட்டிவீதம் மிகக் கூடுதலாக இருக்குமேயானால், இம் முறை சிக்கனமாய் இருப்பதில்லை.

6. இம் முறைமூலம் முதல் திரட்டுவது ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் மிகக் கடினமானதாய் இருக்கலாம்.

வங்கிகள் அல்லாத- இதர கம்பெனிகள் வைப்புத்தொகை பெறுவது குறித்துப் புதிய கட்டுப்பாடுகள் விதிக்கப்பட்டுள்ளன ஆதலால் சிறிது சிறிதாக இதன்முக்கியத்துவம் குறைந்துள்ளது. இப்பொழுதுள்ள சட்டப்படி வங்கிகள் அல்லாத இதரக் கம்பெனிகள் தங்களுடைய செலுத்தப்பட்ட மூலதனம். காப்புநிதி ஆகியவற்றின் கூட்டுத்தொகையில் 25 விழுக்காட்டிற்குக் குறைவான தொகையையே வைப்புத் தொகையாகப் பொதுமககளிடமிருந்து பெற முடியும்.

4. வங்கிகளிடமிருந்து கடன் தொகை பெறுதல்

இந்திய வணிக வங்கிகள் இங்கிலாந்து வணிக வங்கிகளைப் போன்றவை. பெரும் பகுதியான வைப்புத்தொகை தனிப்பட்ட வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்து அவர்கள் விரும்பும்போது திரும்பப்பெறும் வகையில் திரட்டப்பட்டது. எனவேதான், பெரும்பாலான இந்திய வணிக வங்கிகளால் தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் குறுகியகாலக் கடன்மட்டுமே கொடுக்க முடிகிறது.

வணிக வங்கிகள் தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கீழ்க்காணும் முறைகள்மூலம் குறுகியகாலக் கடன்தொகையை அளிக்கின்றன.

1. கடன் அளித்தல், அதிகப்பற்றுக் கொடுத்தல், ரொக்கக் கடன் வசதி அளித்தல்.

2. தொழில்நிறுவனங்களின் மாற்று உண்டியல்களைக் கழிவு செய்தல். வங்கிகள் பொதுவாகத் தங்கள் நிதி நிலைக்கேற்பவும் வாடிக்கைக்காரர்கள் வங்கிகளிடமிருந்து வைப்புத் தொகை திருப்பப் பெறும் முறையின் அடிப்படையிலும்கடன் தொகை வழங்குகின்றன, பெரும்பாலான வங்கிகள் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு ரொக்கக் கடன் வாயிலாகவே கடன் வசதி அளிக்கின்றன. பொதுவாக, வங்கிகள் கம்பெனியின் சொத்துகளை அடைமானமாகப் பெற்றோ கச்சாப் பொருளை அடைமானமாகப் பெற்றோ ரொக்கக் கடனை அளிக்கின்றன. பெரும்பாலும், இந்திய வங்கிகள் கடன் வாங்குபவர்களிடமிருந்து பணயம் பெறாது கடன் வழங்குவதில்லை.

இந்திய வணிக வங்கிகள் பெருமளவில் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு நீண்டகாலக் கடன் அளிப்பதில்லை. ஜெர்மன்நாட்டை போன்று இந்தியாவிலும் நீண்டகாலக் கடன் அளிக்கும் வகையில், தனிப்பட்ட முறையில், தொழில்வங்கிகளைத் தொடக்க எடுக்கப்பட்ட முயற்சி உரிய பலனை அளிக்கவில்லை. அவ்வாறு நீண்டகாலக் கடன் அளிக்கும் வகையில் தொடங்கப்பட்ட வங்கிகள் இதர வங்கிகளுடன் இணைக்கப்பட்டுவிட்டன. எனவே, பெரும்பாலான இந்திய வணிகவங்கிகள் தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் குறுகியகாலக் கடனை அளித்து வருகின்றன.

வங்கிகள் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு அளிக்கும் கடன்வசதிகள் அண்மைக் காலமாக உயர்ந்து வருகிறது. 1951 ஆம்ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் 34 விழுக்காட்டுப் பகுதி நிதிவசதிகளையே வங்கிகளிடமிருந்து பெற்ற தொழில்நிறுவனங்கள். 1972 ஆம் ஆண்டில் வங்கிகள் அளிக்கும் கடன் தொகையில் 57·6 விழுக்காட்டுத் தொழில்நிறுவனங்களுக்குமட்டுமே அளிக்கப்பட்ட நிலைக்கு உயர்ந்துள்ளது.

பதினான்கு பெரும் வணிக வங்கிகள் நாட்டுடைமை ஆக்கப்பட்ட பிறகு வணிக வங்கிகள் பெரும்பாலும் வேளாண்மைக்குக் கடன் அளிப்பதில் கவனம் செலுத்தி வருகின்றன. எனவே, தொழில்நிறுவனங்கள் தனியாக அமைக்கப்பட்டுள்ள நிதியக் கூட்டுருக்கள் மூலம் நிதி திரட்ட முயல்வதே சாலச்சிறந்தது.

வங்கிகள்மூலம் நிதி திரட்டுவதால் ஒரு நிறுவனத்திற்குக் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள நன்மைகள் ஏற்பட்டன.

1. தொழில்நிறுவனங்கள் தங்களுக்கு வேண்டிய குறுகிய காலக் கடனை எளிதாகப் பெற முடிகிறது.
2. தேவைக்கேற்பக் சற்றுக்கூடுதலாகவோ குறைவாகவோ கடன் ஈட்டிக்கொள்ள வாய்ப்புள்ளது.
3. நிதிவசதி அளிக்கும் வணிக வங்கிகள் கம்பெனிகளின் நிர்வாகத்தில் தலையிடுவதில்லை.
4. கடன் பெறும்போது தொழில்நிறுவனங்கள் வங்கிகளுக்கு அளிக்கும் விவரங்கள் மிக இரகசியமாக வங்கிகளால் காப்பாற்றப்படுகின்றன.
5. வங்கிகளிடமிருந்து கடன் திரட்டுவது மிகச் சிக்கனமானது எனக் கருதப்படுகிறது.
6. வங்கிகள் தங்களிடமிருந்து கடன்பெறும் நிறுவனங்களுக்கு வேறு பல பணிகளும் புரிகின்றன.
7. கடன் தொகையை எளிய முறையில் பெறலாம்.

வங்கியிடமிருந்து கடன் பெறும்போது மேற்கூறிய நன்மைகள் இருப்பினும், கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளும் உள்ளன. அவையாவன :

1. கொடுக்கப்படும் கடன் மிகக் குறுகியகாலக் கடனாகவே உள்ளது.
2. கடன் வாங்கும் கம்பெனிகள் தங்கள் சொத்துகளை ஒரு சில சமயங்களில் அடைமானம் வைக்க வேண்டிய நிலையும் ஏற்படலாம்.

5. நாட்டு வங்கிகளிடமிருந்து கடன் பெறுதல்

ஒருசில பகுதிகளில் தொழில்புரியும் நிறுவனங்கள் லேவாதேவிக்காரர்கள், நாட்டு வங்கிகள் ஆகியவற்றிடமிருந்தும் தங்களுக்குத் தேவையான மூலதனத்தைத் திரட்டுகின்றன. குறிப்பாக வணிக வங்கிகள் முன்னேற்றமடைவதற்கு முன்பு இம் முறை பெரும்பாலும் பெரும்பான்மையரால் கடைப்பிடிக்கப்பட்டது. குறுகியகால நிதித் தேவைகளில் பெரும்பகுதி இம் முறைமூலமே திரட்டப்பட்டது. வணிக வங்கிகள் ஆரம்பிக்கப்பட்ட பின்னர் இம்முறையின் முக்கியத்துவம் சிறிது சிறிதாகக் குறைந்துள்ளது. குறுகியகால நிதித் தேவைகளில் பெரும்பகுதி இம்முறைமூலமே திரட்டப்பட்டது. வணிக வங்கிகள் ஆரம்பிக்கப்பட்ட பின்னர் இம் முறையின் முக்கியத்துவம்சிறிது சிறிதாகக்குறைந்துள்ளது.

இவை மிக எளிய முறையில் செயல்புரிவதுடன்கூட எவ்வித வரையறைகளுமின்றித் தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடன்

வழங்குகின்றன. பெரும்பாலும் நாட்டு வங்கிகள் சொத்துகளை பணயமாகப் பெறாது கடன் வழங்குகின்றன. குடிசைத்தொழில் நிறுவனங்களுக்கு நாட்டு வங்கிகள் மிக முக்கியத்தொண்டு புரிவ தாகக் கூறலாம். இருப்பினும், இவை மிகக் கூடுதலான வட்டி வீதத்தில் கடன் வழங்குகின்றன. இதுவே, இத்தகைய வங்கி களில் உள்ள பெரும் குறைபாடாகும்.

6. மறுமுதலீட்டுக்கொள்கையின் மூலம் அல்லது தன்முனைப்பு நிதியியல் திட்டத்தின் அடிப்படையில் முதல் திரட்டுதல்

தனிப்பட்ட நபர்களைப் போன்றே தொழில்நிறுவனங்களும் தங்கள் வருவாயின் ஒரு பகுதியைச் சேமித்து அவற்றிலேயே முதலீடு செய்தல் வேண்டும். அவ்வாறு ஒரு கம்பெனி ஈட்டும் இலாபத்தின் ஒரு பகுதியைச் சேமித்து அதே கம்பெனி யில் முதலீடு செய்வதை **மறுமுதலீட்டுக் கொள்கை** என்றும் **தன் முனைப்பு நிதியியல் திட்டம்**என்றும் கூறுகிறோம். இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் ஒரு கம்பெனி அஃது ஈட்டும் இலாபம் முழு வதையும் பங்காதாயத்துக்காகப் பயன்படுத்துவதில்லை. யாத லின், அக் கம்பெனி வழங்கும் பங்காதாய வீதம் சற்றுக் குறை வாகவே இருக்கும். ஆனால், காலப்போக்கில் அக்கம்பெனி யின் நிதி நிலைக்கு நன்கு முன்னேற, கம்பெனி வெற்றியுடன் பணிபுரிய வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. அமெரிக்கா, இங்கிலாந்து போன்ற நாடுகளிலுள்ள தொழில்நிறுவனங்கள் இம் முறையின் அடிப்படையிலேயே பெரும் வளர்ச்சியடைந்துள்ளன.

இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் தொழில்நிறுவனங்கள் பொருளாதார மந்த நிலையிலும் எவ்வித இடர்பாடுமின்றிச் செயல்புரிகின்றன. இம் முறையைக் கடைப்பிடிப்பதால் தொழில்நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் நன்மைகளை அடைகின்றன.

1. முறை மிகச் சிக்கனமானது ஆகும்.
2. இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்களின் நிதி நிலை வளர்ச்சியடைந்து அவை பொருளாதார மந்த நிலையிலும் சிறப்புடன் செயலாற்றுகின்றன.
3. நிதி திரட்ட வெளிநிறுவனங்களை நாடவேண்டிய அவசியமில்லை.
4. ஒரு குறிப்பிட்ட பங்காதாயத்தை நிரந்தரமாக வழங்க இம் முறை வழிவகுக்கிறது.

5. இம் முறையை கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் எளிதில் வளர்ச்சிடையலாம்.

மறுமுதலீட்டுக் கொள்கையினால்மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும், அதனால், கீழ்க்காணும் இடர்ப்பாடுகளும் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

1. இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் ஒரு கம்பெனியின் நிதிநிலைமை வளர்ச்சியுற்று அக் கம்பெனி சந்தையில் சர்வாதீன நிலையை அடைய வாய்ப்புள்ளது.
2. இம் முறையின்மூலம் திரட்டப்பட்ட இலாபப்பங்கை நிர்வாகத்தினர் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் அக்கம்பெனி பங்குதாரர்களுக்கு நன்மை பயக்கும் வகையில் பயன்படுத்தாமல் போகலாம். அஃதாவது, அவ்வாறு திரட்டப்பட்ட தொகை அதே நிர்வாகத்தில் உள்ள வேறு கம்பெனிகளில் முதலீடு செய்ய வாய்ப்புள்ளது.
3. இம்முறை எச்சரிக்கையுடன் கையாளப்படாவிடின் ஒரு கம்பெனி மிகை மூலதனமாக்கத்திற்கு உள்ளாக்கப்படலாம்.
4. பங்குதாரர்களின் ஒப்புதலின்றி இம் முறை கையாளப் படுமேயானால், பங்குதாரர்களுக்கும் நிர்வாகத்தினருக்குமிடையே மனக்கசப்புஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.
5. இம் முறையின் வாயிலாக நிர்வாகத்தினர் கம்பெனிப் பங்குகளின் விலையைப் பங்குச் சந்தையில் தங்கள் விருப்பப்படி மாற்ற முடியும்.
6. பங்குதாரர்கள் தங்கள் பங்காதாயத் தொகையைத் தங்கள் விருப்பப்படி செலவு செய்ய முடிவதில்லை.
7. ஒரு குறிப்பிட்ட கம்பெனியில் நிரந்தரமாகப் பங்குதாரர்களாக இல்லாத நபர்கள் இம் முறையினால் பெரிதும் பாதிக்கப்படலாம். ஏனெனின், மறுமுதலீட்டுக் கொள்கையின் அடிப்படையில் கம்பெனி வளர்ச்சியடைவதன் பயனை அவர்கள் முழுமையாகத் துய்த்து மகிழ முடிவதில்லை

இம் முறை ஆரம்பக் காலத்தில் பெருமளவில் கடைப்பிடிக்கப்படாவிட்டாலும் கம்பெனிகள் இம் முறையின் முக்கியத்துவத்தைச சிறிது சிறிதாக உணர ஆரம்பித்துள்ளன. எடுத்துக்

காட்டாக, 1951—55 ஆண்டுகளில் ஆய்வுக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட 850 கம்பெனிகள் தங்கள் இலாபத் தொகையில் 23 விழுக்காட்டுப் பகுதியை மறுமுதலீடு செய்துகொண்டிருந்தன. இது சிறிது சிறிதாக முன்னேறி 1965—66-ல் 36.66 விழுக்காடாக உயர்ந்தது. இருப்பினும், மறுமுதலீட்டுக் கொள்கையைப்பற்றி நிரந்தரமாகச் செயலாற்றவில்லை. ஏனெனின், நிர்வாகத்தினர் சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு இலாபத்தில் வெவ்வேறு விழுக்காட்டுப் பகுதியை மறுமுதலீடு செய்கின்றனர்.

7. அரசிடமிருந்தும் பல்வேறு நிதியியல் நிறுவனங்களிடமிருந்தும் கடன்பெறுதல்

இதன் விவரங்கள் அடுத்த அத்தியாயத்தில் விரிவாக விளக்கப்படுகின்றன.

வினாக்கள்

1. ஒரு கம்பெனி தனக்குத் தேவையான நீண்டகால மூலதனத்தைத் திரட்டக் கடைப்பிக்கும் முறைகளை விளக்குக.
2. தொழில்நிறுவனங்களுக்கு முதல் திரட்டுவதற்குக் கிடைக்கும் வழிமுறைகள் யாவை ?
3. நீண்டகால முதல் திரட்டுவதற்குரிய முறைகளையும் நடைமுறை முதல் திரட்டுவதற்குரிய முறைகளையும் ஒப்பிடுக.
4. பங்குகள் என்றால் என்ன ? பங்குகள் மூலம் முதல் திரட்டப்படுவதற்குரிய முக்கியத்துவம் யாது ?
5. சாதாரணப் பங்குகள் மூலம் முதல் திரட்டப்படுவதன் நன்மைகள் யாவை ?
6. சலுகைப் பங்குகள் என்றால் என்ன ? அவற்றின் வகைகள் யாவை ?
7. சலுகைப் பங்குகளின் நன்மைகள், குறைபாடுகள் முதலியவற்றை விளக்குக.
8. இயல்பு மதிப்பற்ற பங்குகளின் தன்மைகளை விளக்கி அவற்றின் நன்மை தீமைகளைத் திறனாய்வு செய்க.
9. கடன்பத்திரங்கள் என்றால் என்ன ? கடன் பத்திரங்கள் இந்தியாவில் முக்கியத்துவம் அடையாததன் காரணங்கள் யாவை ?

10. கடன்பத்திரதாரர்களையும் பங்குதாரர்களையும் ஒப்பிடுக.

11. கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன்மூலம் கம்பெனி அடையும் நன்மை தீமைகள் யாவை ?

12. கம்பெனிகள் வெளியிடும் ஆவணங்களை விற்பனை செய்யக் கடைப்பிடிக்கும் முறைகளை விளக்குக.

13. ஒப்புறுதியாளர் என்பவர் யார் ? ஒப்புறுதியாளர்களால் கம்பெனி அடையும் நன்மைகள் யாவை? ஒப்புறுதி செய்தல் இந்தியாவில் வளர்ச்சியடையாததன் காரணங்கள் யாவை ?

14. வணிக வங்கிகள் எந்த அளவிற்குத் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு நிதிவசதி அளிக்க முடியும் என்பதை விளக்குக.

15. மறுமுதலீட்டுக் கொள்கை என்றால் என்ன ? அதன் நன்மைகள் யாவை ?

16. சிறுகுறிப்பு வரைக :

அ. பின்னுரிமைப் பங்குகள்

ஆ. எஞ்சியதில் பங்கு பெறும் சலுகைப் பங்குகள்.

இ. உத்தரவாதச் சலுகை பங்குகள்

ஈ. பங்குகளை முனைமத்தில் வெளியிடுதல்.

உ. மீட்க முடியாக் கடன்பத்திரங்கள்

ஊ. முதன்மை வரிசைக் கடன்பத்திரங்கள்

எ. தன்முனைப்பு நிதியியல் திட்டம்.

ஏ. நாட்டு வங்கிகள்

33. நிலைய நிதிக் கூட்டுருக்கள்

தொழில்நிறுவனங்களுக்கு நிதி திரட்டுவதற்கு நிலைய நிதிக்கூட்டுருக்கள் பேருதவி புரிகின்றன, பல்வேறு நாடுகளில்' தொழில்வளர்ச்சியைப் பெருக்கும் பொருட்டுப் பல்வேறு நிதி முகமைகளும் வளர்ச்சிக் கூட்டுருக்களும் அந்தந்த நாட்டு அரசால் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அப்படித் தொடங்கப் பட்டுள்ள கூட்டுருக்கள் அந்தந்த நாட்டிலுள்ள தொழில் நிறுவனங்களின் நீண்டகால, மத்தியகால, குறுகியகால நிதித் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்கின்றன. அப்படிப்பட்ட நிறுவனங் கள் புதிய கம்பெனிகளை உருவாக்கும் முயற்சியிலும் ஈடு பட்டுள்ளன.

பல்வேறு நாடுகளிலும் இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் செயற் பட்டு வந்தாலும் இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை இதுபோன்ற நிறுவனங்களுக்குச் சற்றுக் கூடுதலான முதகியத்துவம் அளிக்க வேண்டும் என்று குறிப்பிடலாம். ஏனெனின், கீழ்க்காணும் காரணங்களால் இந்தியாவில் தொழில்வளர்ச்சிக்கு இது போன்ற நிறுவனங்கள் மிக முக்கியமாகத் தேவைப்படுகின்றன.

1. இந்தியாவில் மக்களிடையே சேமிப்பு மிகக் குறைவு. அவ்வாறு குறைவாக உள்ள சேமிப்பை முதலீட்டுக்குத் திரட்டுவதும் கடினம். மக்கள், திரட்டப்பட்ட மூல தனத்தை முதலீடு செய்வதன்மூலம் இழப்பு வாய்ப்பை எதிர்நோக்க விரும்பவில்லை.

2. அண்மைக் காலம்வரை தொழில் நிறுவனங்கள் தங்களுக்குத் தேவையான மூலதனத்தை மேலாண்மை முகவர்களிடமிருந்து பெற்றுக்கொண்டதன் காரண மாக மூலதனச்சந்தை இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை வளர்ச்சியுறவில்லை.

3. திரட்டப்படும் முதலும் மிகக் குறைவாகவே உள்ளது.

4. இழப்பு வாய்ப்பை ஏற்றுக்கொண்டு புதிய தொழிலைத் தொடங்கும் தோற்றுவிப்பாளர்களும் மிகக் குறைவு.
5. இந்தியாவிலுள்ள வணிகவங்கிகள் அண்மைக் காலம் வரைதொழில்நிலையங்களுக்குக் கடன் கொடுப்பதை அவ்வளவாக விரும்பவில்லை. எனவே, அவை தொழில் நிறுவனங்களுக்கு நிதி உதவி செய்வதை தடை செய்து வந்தன.
6. செயற்பட்டு வந்த பல்வேறு நிறுவனங்களைச் சீரமைப் பதற்கு மிகக் கூடுதலான மூலதனத் தொகை தேவைப் பட்டது. அம் மூலதனத்தைத் தனிப்பட்ட நபரோ தனி யாள் நிறுவனங்களோ முதலீடு செய்யும் நிலையில் இல்லை.
7. இதுபோன்ற நிதிநிறுவனங்கள் தொழில்நிறுவனங் களுக்கு நிதிவசதி அளிப்பதுடன் தொழில் சம்மந்த பட்ட தொழில்நுணுக்கக் கருத்துரைகளையும் வழங்கு கின்றன.
8. இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் சிறுதொழில் வளர்ச்சிக்கு அச்சாணியாக அமைகின்றன.
9. தொழில்வளர்ச்சியைத் திட்டமிட்டபடி மேற்கொள்ள இதுபோன்ற நிதிக் கூட்டுருக்கள் மிக முக்கியமாவை யாகக் கருதப்படுகின்றன.
10. இதுபோன்ற நிதிக் கூட்டுருக்களால் அளிக்கப்படும் நிதி வசதி மிகச் சிக்கனமானதாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட காரணங்களினால் மத்திய, மாநில அரசு களும் ரிசர்வ் வங்கியும் பல்வேறு நிதிக் கூட்டுருக்களை நிறுவ முயற்சி எடுத்ததன் காரணமாக பல்வேறு நிதி நிறுவனங்கள் தொடங்கப்பட்டன.

1. இந்தியத் தொழில் நிதிக் கூட்டுரு (Industrial Finance Corporation of India)

நீண்ட காலமாகத் தொழில்நிலையங்களைச் செம்மைப் படுத்தவும் தொழில்வளர்ச்சிக்கு அடிப்படையாகவும் கடன் வழங்கும் வகையில் ஒரு தனிப்பட்ட நிறுவனம் இந்தியாவில் தொடங்கப்படவில்லை. இரண்டாவது உலகப் போர் முடிந்த பிறகே இந்தியா முழுமைக்கும் உதவும் வகையில் முதன்முதலாக 1948 ஆம் ஆண்டு இந்தியத் தொழில் நிதிக் கூட்டுருத் தொடங் கப்பட்டது.

இக் கூட்டுருவின் முக்கிய நோக்கம், தங்களுக்குத் தேவையான மூலதனத்தைப் பங்குகள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் வணிக வங்கிகளிடமிருந்தும் திரட்ட முடியாத நீண்டகாலமிக அதிகமான முதல் தேவைப்படும் பெரும் நிறுவனங்களுக்குநிதி வசதி அளித்தலேயாகும். இந்தியத் தொழில் நிதிக் கூட்டுருச் சட்டத்தின்படி இந்நிறுவனம் உற்பத்திப் பண்டங்களைப் பாதுகாத்தல், மின்சாரம் உற்பத்தி செய்தல். மின்சாரம் வழங்குதல் வேறு வகையான திறன் உற்பத்தி செய்தல், வழங்கல் சுரங்கத் தொழில், கப்பல் கட்டுதல் ஆகிய தொழில்களில் ஈடுபட்டுள்ள பொதுக் கம்பெனிகளுக்கும் கூட்டுறவுச்சங்கங்களுக்கும் நிதிவசதி அளிக்கிறது. எனவே, உற்பத்தியில் ஈடுபடாத நிறுவனங்களும் வரையறுக்கப்பட்ட தனிக் கம்பெனிகளும் கூட்டுவணிகங்களும் தனியாள் வணிகங்களும் அரசு நிறுவனங்களும் இக் கூட்டுருவிடமிருத்து நிதிவசதி பெறுதல் இயலாததாகும்.

இக் கூட்டுரு ஒவ்வொன்றும் ரூபா 5000 மதிப்புடைய20,000 பங்குகளைக் கொண்ட ரூபா 10 கோடி அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூலதனத்துடன் நிறுவப்பட்டது. பின்னர்அது ரூபா 20 கோடியாக உயர்த்தப்பட்டது. 1970 ஆம் ஆண்டில் இக் கூட்டுரு ரூபா 8·35 கோடி செலுத்தப்பட்ட மூலதனமாகப் பெற்றிருந்தது. இக் கூட்டுருவின் பங்குகள் நிறுவனங்களாலேயே வாங்கப்படலாம். தனிநபர்கள் இக் கூட்டுருவின் பங்குகளை வாங்க முடியாது. பங்குகளை வெளியிடுவதைத் தவிர்த்துக் கடன் பத்திரங்களை வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் இக் கூட்டுருமுதல் திரட்டும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளது. அவ்வாறு கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகத் திரட்டப்படும் நிதித்தொகை, அக்கூட்டுறவின் செலுத்தப்பட்ட மூலதனம், காப்பு நிதி ஆகியவற்றின் கூடுதல் தொகையைப் போன்று பத்து மடங்கிற்கு மிகையாகாது இருத்தல் வேண்டும். இந் நிறுவனம் ரிசர்வ் வங்கியிடமிருந்தும் கடன்பெற உரிமையைப் பெற்றுள்ளது. மேலும், இக்கூட்டுருப் பொதுமக்களிடமிருந்து ரூபா 10 கோடி வரை வைப்புத் தொகையாகத் திரட்டலாம்.

இக் கூட்டுரு தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கீழ்க்கண்ட முறைகளில் நேரிடையாகவோ மறைமுகமாகவோ நிதிவசதி அளிக்கிறது.

1. **தொழில்நிறுவனங்களால் 25 ஆண்டுகளுக்கு மிகையாகாது திரட்டப்பட்ட கடன்தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.**

2. தொழில்நிறுவனங்களால் வெளியிடப்படும் பங்குகள், பத்திரங்கள், கடன்பத்திரங்கள் ஆகியவற்றை ஒப்புறுதி செய்தல். ஆனால், அவ்வாறு ஒப்புறுதி செய்ய பட்ட ஆவணங்கள் முழுவதும் ஏழு ஆண்டுகளுக்குள் விற்பனை செய்யப்பட வேண்டும்.

3. தொழில்நிறுவனங்களுக்கு 25 ஆண்டுகளுக்கு மிகையாகாது கடன் கொடுத்தல் அல்லது அவை வெளியிடும் கடன்பத்திரங்களை வாங்குதல்.

4. மத்திய அரசுக்கும் உலக வங்கிக்கும் முகவர்களாகப் பணியாற்றி அவர்கள் அளிக்கும் கடன்தொகையைத் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு வழங்குதல்.

5. வெளிநாட்டுஉற்பத்தியாளர்களிடம்தொடர்புகொண்டு பண்டங்களை இறக்குமதி செய்யும் இறக்குமதியாளர்களின் சார்பாக வெளிநாட்டு உற்பத்தியாளர்களுக்கு இறக்குமதிசெய்யப்படும் பண்டங்களுக்கானவிலையைச் சிறிது சிறிதாகக் கொடுக்க உத்தரவாதம் அளித்தல்.

6. தொழில்நிறுவனங்களால் அட்டவணை செய்யப்பட்ட வங்கிகளிடமிருந்தும் மாநிலக் கூட்டுறவு வங்கிகளிடமிருந்தும் பெறப்பட்ட கடன்தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.

7. இந்தியாவில் தயாரிக்கப்பட்ட இயந்திர சாதனங்களுக்குரிய விலையை பரவலாகக் கொடுக்க உத்தரவாதம் செய்தல்.

8. மத்திய அரசின் முன்இசைவுடன் வெளிநாட்டு நிதி நிறுவனங்களிடமிருந்து அந்நியச் செலாவணியில் ஒரு தொழில்நிறுவனம் கடனாகப் பெற்ற தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.

9. தொழில்நிறுவனங்களின்பங்குகளில் நேரடியாக முதலீடு செய்தல்.

கூட்டுருவின் நிர்வாகம்

தொழில் வளர்ச்சி வங்கி 1964-ல் ஆரம்பிக்கப்பட்ட பின்னர் கூட்டுருவின் நிர்வாகத்தில் ஒருசில மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டன. இந் நிறுவனத்தின் இயக்குநர் அவையில் மொத்தம் 13 இயக்குநர்கள் உள்ளனர். இவர்களில் ஒருவர் தலைவராகப் பணிபுரிகிறார். இந்த 13 இயக்குநர்களில் தலைவரும் மற்றும்

இயக்குநர் இருவரும் மத்திய அரசாலும், இயக்குநர் நால்வர் இந்தியத் தொழில் வளர்ச்சி வங்கியாலும் நியமிக்கப்படுகின் றனர். எஞ்சியுள்ளவர்களில் இருவர் பங்குகளை வாங்கியுள்ள வங்கிகளாலும் இருவர் காப்புறுதிக் கம்பெனிகளாலும் மேலும் இருவர் கூட்டுறவுவங்கிகளாலும் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர்.

இக் கூட்டுருத் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு நீண்டகாலக் கடன் அளிப்பதற்கு முன்பாக அத் தொழில் நிறுவனத்தைப் பற்றிய தொழில் தொடங்கப்பட்டுள்ள இடம், கட்டடங்களின் தன்மை, அலுவலர்களின் முன்னறிவு, உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களுக்குரிய சந்தை வாய்ப்பு, எதிர்பார்க்கப்படும் உற் பத்திச் செலவு. இயந்திரங்களின் தன்மைகள், பணயமாக வைக்கப்படும் சொத்துகளின் மதிப்பு ஆகிய விவரங்களைத் திரட்டிக் கொள்கிறது. மேற்குறிப்பிட்டுள்ள விவரங்களைத் திரட்டிய பிறகு இக் கூட்டுருவின் அலுவலர்கள் நிதி உதவி பெற விரும்பும் நிறுவனத்தை நன்கு ஆய்வு செய்கின்றனர். அவ்வாறு ஆய்வு செய்யப்பட்ட பின் அத் தொழில்நிறுவனம் சிறந்த தொழில் நிறுவனமாகக் கருதப்பட்டால் அதற்குக்கடன் அளிக்க முற்படுகிறது.

இக் கூட்டுரு ஓரளவு நிதி வசதியைப் பெற்றுள்ள காரணத் தினால் மிகச் சிறந்த நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே கடன்வசதி அளிக்கிறது. கடன் கொடுப்பதற்கு முன்பாக இக்கூட்டுருக் கடன் பெற விழையும் நிறுவனத்தின் கீழ்க்காணும் தன்மை களை அலசி ஆய்கிறது:

அ. நாட்டில் அத் தொழில்நிறுவனத்தின் முக்கி யத்துவம்.

ஆ. அந்நிறுவனத்தின் பண்டங்களுக்கான மொத்தத் தேவை.

இ. அந் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்கள், அலுவலர்கள் கிடைப்பதற்குரிய வாய்ப்பு.

ஈ. அந் நிறுவனத்தின் மேலாளர்களின் திறமை.

உ. பணயமாக அளிக்கப்படும் சொத்துகளின் தன்மை,

ஊ. உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் தரம்.

எ. நிறுவனம் வெற்றி பெறுவதற்குரிய வாய்ப்பு.

ஏ. கூட்டுருவின் நிதி உதவியுடன் நிறுவனம் வெற்றி யுடன் செயற்புரிவதற்கான வாய்ப்பு.

இக் கூட்டுரு ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில்நிறுவனத்திற்கு ஒரு கோடி ரூபா அல்லது அதனுடைய செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்தில்

10 விழுக்காடு, இவற்றுள் எத் தொகைக் குறைவாகஉள்ளதோ அத் தொகை அளவைக் கடனாக வழங்கலாம். பொதுவாக, இக் கூட்டுரு 25 ஆண்டுகள்வரை கடன் வழங்குகிறது. போதிய மதிப்புடைய சொத்துகளைக் கடனாகப் பெற்ற பின்னரே கடன் வழங்கப்படுகிறது. புதிதாகத் தொழில் தொடங்கும் பொருட்டும் தொடங்கிய தொழிலை விரிவுபடுத்தும் பொருட்டும் தொழில் நிறுவனத்தில் புதிய இயந்திர சாதனங்களைப் பொருத்தும் பொருட்டும் கடன் வழங்கப்படுகிறது.

1952ஆம் ஆண்டுவரை இக் கூட்டுரு 5.5 விழுக்காட்டு வட்டி திரட்டியது கடன் வாங்கும் நிறுவனங்கள் வட்டித் தொகையையும் முதல் தொகையையும் தாமதமின்றிக் காலக் கெடுவில் செலுத்தியிருப்பின் அவற்றிற்கு $\frac{1}{2}$ விழுக்காடு சலுகை அளிக்கப்பட்டு வந்தது. பிறகு, வட்டிவீதம் சிறிது சிறிதாக ஏற்றப்பட்டு 1973ஆம் ஆண்டில் 9 விழுக்காடு என நிர்ணயிக் கப்பட்டது. அந்நியச் செலாவணிமூலம் வழங்கப்படும் கடனுக்கு $9\frac{1}{2}$ விழுக்காட்டு வட்டி திரட்டுகிறது. 1973ம் ஆண்டு வட்டிவீதம் $11\frac{1}{2}$ விழுக்காடாக உயர்த்தப்பட்டது.

இக் கூட்டுரு 25 ஆண்டுகள் கடன் வழங்கலாம் எனினும் நடைமுறையில் இது 15 ஆண்டுகளுக்குமேல் கடன் வழங்குவ தில்லை. வெள்ளி விழாக் கொண்டாடியுள்ள இக் கூட்டுரு 1978ஆம் ஆண்டு வரை தொழில் நிறுவனங்களுக்கு 773 கோடிக்குமேல் நிதிவசதி அளித்துள்ளது. ஏறத்தாழ 500கோடி ரூபா புதிய நிறுவனங்கள் தொடங்கவும் 270 கோடி ரூபா, தொடங்கப்பட்ட தொழில் நிறுவனங்களைச் செம்மைப்படுத்த வும் கடனாக அளிக்கப்பட்டன. 1976ஆம் ஆண்டு சூன் மாதம் இறுதிவரை இதனால் ஒப்பளிக்கப்பட்ட கடன்தொகை யில் ஏறத்தாழ 76 விழுக்காட்டுப் பகுதி ரொக்கமாக அளிக்கப் பட்டுவிட்டது. இக் கூட்டுருவின் முக்கியச் சிறப்புத் தன்மை என்னவெனின், இஃது ஏறத்தாழ 84 சர்க்கரை ஆலைகளுக் கும் 25 கூட்டுறவு நெசவாலைகளுக்கும் கடன் வழங்கியதே யாகும். 1978ஆம் ஆண்டு சூன் மாதம் இறுதிவரை இது 8 பெரிய பொதுத் திட்டங்களுக்கு நிதிவசதி அளித்துள்ளது. போதிய அளவு இலாபம் ஈட்டினும் இக் கூட்டுரு 5 விழுக்காட் டிற்குமேல் பங்குதாரர்களுக்குப் பங்காதாயம் வழங்குவதில்லை.

இக் கூட்டுருமூலம் பல நிறுவனங்களுக்கு நீண்டகாலக் கடன் வழங்கப்பட்டாலும் அக் கூட்டுருவின்மீது கீழ்க்காணும் குறைபாடுகள் கூறப்படுகின்றன.

1. இது புதிதாகத் தொடங்கப்படும் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு நிதி வசதி அளிப்பதில்லை. நன்கு செயற்பட்டு வரும் நிறுவனங்களுக்கே கடன்வசதி அளிக்கிறது.

2. கடன்பெற விரும்பும் தொழில்நிறுவனங்கள் மதிப்புடைய சொத்துகளைப் பணயமாக வைப்பதையே இது பெரிதும் விரும்புகிறது.

3. இக் கூட்டுரு நுகர்வோர் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே கடன் கொடுக்க விரும்புகிறதே தவிர, இயந்திரசாதனங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களுக்குக் கடன் கொடுக்க விரும்புவதில்லை.

4. தொழில்துறையில் பின்தங்கியுள்ள மாநிலங்களிள்ள தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடன் அளிக்கவில்லை. தொழில்துறையில் முன்னேற்றமடைந்துள்ள மாநிலங்களில் உள்ள தொழில்நிறுவனங்களுக்கே மேலும் மேலும் கடன் வசதி அளிக்கிறது.

5. ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள நிறுவனங்களுக்குத் கடன் கொடுப்பதற்குப் பதிலாக ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தில் சேர்க்கப்படாத நிறுவனங்களுக்குக் கடன் அளிக்கிறது.

6. 25 ஆண்டுகள்வரை கடன் வசதி அளிக்கும் உரிமை பெற்றிருந்தும் இக் கூட்டுரு எந்தவொரு நிறுவனத்திற்கும் 15 ஆண்டுகளுக்குமேல் கடன்வசதி அளிப்பதில்லை.

7. இக்கூட்டுரு அளிக்கும் கடனுக்கான வட்டிவீதமும் அடிக்கடி மாற்றப்படுகிறது.

8. கடன் கொடுப்பதில் நடுநிலை வகிக்காது ஒருவழி சாய்ந்து ஒருசில நிறுவனங்களுக்கு மட்டும் கடன் அளிக்கிறது என்றும் குற்றம் சுமத்தப்படுகிறது.

9. தொழில் ஓர் இடத்தில் குவிந்திருப்பதற்கு இக் கூட்டுருவும் ஒரு காரணம் என்பது இக் கூட்டுருமேல் சுமத்தப்படும் அடுத்த குறைபாடாகும்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குறைபாடுகளில் ஒருசில குறைபாடுகள் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கனவாய் இருப்பினும் பொதுவாகக் குறைபாடுகள் மிகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக,

எந்த ஒரு நிறுவனமும் பணயமில்லாது கடன் பெற முடியாது. இஃது—இக் கட்டுப்பாடு, கடன்பெறும் நிறுவனம், கடன் கொடுக்கும் நிறுவனம் இரு நிறுவனங்களுக்குமே சிறந்தது எனக் கூறலாம். மேலும், பின்தங்கிய பகுதிகள் இக் கூட்டுருவால் புறக்கணிக்கப்படுகின்றன என்ற குற்றச்சாட்டை ஏற்றுக்கொள்வதற்கில்லை.

II. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள்

தொழில் நிதிக் கூட்டுரு, தனிக் கம்பெனிகள், கூட்டு வணிகங்கள். தனியாள் வணிகங்கள் போன்ற சிறிய தொழில் நிறுவனங்களுக்கு நிதி வசதி அளிக்க முடியாத காரணத்தால் இவைபோன்ற நிறுவனங்களுக்கும் நிதிவசதி செய்யும் வகையில் 1951ஆம் ஆண்டு மாநில நிதிக் கூட்டுருச் சட்டம் ஒன்று நிறைவேற்றப்பட்டது. அச் சட்டத்தின்படி ஒவ்வொரு மாநிலத்திற்கும் அம்மாநிலத்திற்குள் இயங்கும் அளவில் ஒரு தனிப்பட்ட மாநிலக் கூட்டுரு ஏற்படுத்தும் உரிமை அளிக்கப்பட்டது. அவ்வாறு ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள கூட்டுருவின் பெரும நிதி அளவு 5 கோடி என நிர்ணயிக்கப்பட்டது.

ஒவ்வொரு மாநில நிதிக் கூட்டுருவும் சிறிய, மத்திய தொழில் நிறுவனங்களுக்கும் குடிசைத்தொழில்களுக்கும் கடன் வசதியளிக்கும் வாய்ப்பைப் பெற்றது. மாநில நிதிக் கூட்டுருவும் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவும் ஒரே வகையான தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் கடன்வசதி அளிப்பதைத் தவிர்க்கும் வகையில் கொள்கையளவில் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவிடம் இருந்து கடன் பெறும் நிறுவனங்களும் மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களிடமிருந்து கடன்பெறும் நிறுவனங்களும் தனித்தனியாக நிர்ணயிக்கப்பட்டன.

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களும் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவும் ஒரே வகையான நோக்கங்களுடன் ஆரம்பிக்கப்பட்டாலும் அவற்றிற்கிடையே கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள வேறுபாடுகள் உள்ளன:

1. தொழில் நிதிக் கூட்டுரு தனிக் கம்பெனி, கூட்டு நிறுவனம், தனியாள் நிறுவனம் போன்ற சிறு நிறுவனங்களுக்குக் கடன்வசதி அளிப்பதில்லை. ஆனால், மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் இதுபோன்ற சிறு நிறுவனங்களுக்குக் கடன் வசதி அளிக்கின்றன.

2. தொழில் நிதிக் கூட்டுருவில் தனிநபர்கள் பங்குகளைப் பெற இணக்கம் அளிக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களில் தனிப்பட்ட நபர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட எல்லைவரை பங்குகளைப் பெற இணக்கம் அளிக்கப்பட்டுள்ளது.
3. தொழில் நிதிக் கூட்டுரு 25 ஆண்டுகள்வரை கடன் வழங்கலாம். மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் 20 ஆண்டுகள்வரைதான் கடன் வழங்கலாம்.
4. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களின் நோக்கம் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவின் நோக்கத்தைவிடப் பரந்துள்ளது.
5. தொழில் நிதிக் கூட்டுருவைப் போன்றல்லாது மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் பொதுமக்களிடமிருந்து வைப்புத் தொகை பெற முடியும்.
6. மாநில நிதிக் கூட்டுரு ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட நிறுவனத்திற்கும் ரூபா 20 இலட்சம் வரைதான் கடனாக வழங்கலாம். ஆனால், தொழில் நிதிக் கூட்டுரு ரூபா 1 கோடி வரை கடன் வழங்கும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளது.
7. தொழில் நிதிக் கூட்டுருவைப் போன்றல்லாது மாநிலக் கூட்டுருக்கள் ஒவ்வொன்றும் ஒரே அளவு மூலதனத்தைப் பெற்றிருப்பதில்லை. அந்தந்த மாநில அரசின் விருப்பப்படி மூலதனம் ரூபா 50 இலட்சத்திலிருந்து ரூபா 5 கோடி வரை நிர்ணயிக்கப்படலாம்.
8. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் வரையறுக்கப்பட்ட பொறுப்பைக் கொண்டுள்ள கம்பெனியில் நேரடியாகப் பங்குகளை வாங்க இணக்கம் அளிக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், தொழில் நிதிக் கூட்டுரு அது போன்ற நிறுவனங்களில் நேரடியாகப் பங்குகளை வாங்கலாம்.
9. தொழில் நிதிக் கூட்டுரு நாடு முழுவதிலும் உள்ள நிறுவனங்களுக்கும் கடன் வழங்கலாம். ஆனால், மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் அந்தந்த மாநிலங்களிலுள்ள நிறுவனங்களுக்கு மட்டும்தான் கடன் வழங்கமுடியும்.

நிதி வசதிகள்

ஒவ்வொரு மாநில நிதிக் கூட்டுருவும் ரூபா 50 இலட்சம் முதல் 5 கோடிவரை ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையை மூலதனமாகக் கொள்ளலாம். பொதுமக்கள் ஒவ்வொரு கூட்டுருவின் மூலதனத்திலும் 25 விழுக்காடுவரை பங்கு எடுக்கும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளனர். எஞ்சிய 75 விழுக்காட்டுப் பகுதி மூல

தனம் அந்தந்த மாநில அரசு, ரிசர்வ் வங்கிப் பட்டியலில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள வங்கிகள், கூட்டுறவு வங்கிகள். இன்சூரன்ஸ் கம்பெனிகள் போன்ற நிறுவனங்களாலும் இதர நிதி நிறுவனங்களாலும் அந்தந்த மாநில அரசால் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள விகிதத்தில் செலுத்தப்படுகின்றன.

பங்குகளுக்குரிய குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டு வட்டியும் பங்குகளின் மதிப்பும் அந்தந்த மாநில அரசால் உத்தரவாதம் அளிக்கப்பட்டுள்ளன. இக் கூட்டுருக்களின் பங்குகள், மாநில அரசுகள், ரிசர்வ் வங்கி போன்ற நிறுவனங்களுக்கு அல்லாது பிறருக்கு மாற்றிக் கொடுத்தல் இயலாது.

பங்குகளைத் தவிர்த்து, கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் இக் கூட்டுருக்கள் நிதியைத் திரட்டலாம். அவ்வாறு அவை திரட்டும் நிதி அந்தந்தக் கூட்டுருவின் செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்தைப் போன்று 5 மடங்கிற்கு மிகையாக முடியாது. செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்திற்கு மிகையாகாது 5 ஆண்டுக் காலம்வரை கூட்டுருக்கள் பொதுமக்களிடமிருந்து வைப்புத் தொகையைப் பெறலாம். இவற்றைத் தவிர்த்து அந்தந்த மாநிலக் கூட்டுருக்கள் அந்தந்த மாநில அரசுகளிடமிருந்தும் ரிசர்வ் வங்கியிடமிருந்தும் கடன்பெறும் உரிமையையும் பெற்றுள்ளன.

இக் கூட்டுருக்களால் அளிக்கப்படும் நிதி வசதிகள்

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கீழ்க்காணும் முறையில் நிதி வசதி அளிக்கின்றன :

1. 20 ஆண்டுக் காலத்திற்கு மிகையாகாது தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடன்வசதி அளித்தல், அந் நிறுவனங்கள் வெளியிடும் கடன்பத்திரங்களை வாங்குதல்.
2. தொழில்நிறுவனங்கள் வெவ்வேறு முறையில் 20 ஆண்டுகளுக்கு மிகையாகாது பெறும் கடன் தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.
3. தொழில் நிறுவனங்கள் வெளியிடும் பங்குகள், கடன் பத்திரங்கள் ஆகியவற்றை ஒப்புறுதி செய்தல், அவ்வாறு ஒப்புறுதி செய்யப்பட்ட பங்குகளும் கடன் பத்திரங்களும் அத்தந்தக் கூட்டுருவால் 7 ஆண்டுகளுக்குள் விற்கப்பட்டுவிடவேண்டும்.
4. கூடுதல் மூலதனம் திரட்ட விரும்பும் தொழில் நிறுகளின் பங்குகளை வாங்குதல்.

5. தொழில்நிறுவனங்களால் இந்தியாவில் வாங்கப்பட்ட இயந்திர சாதனங்களுக்குரிய மதிப்பைப் பரவலாகக் கொடுப்பது குறித்து உத்தரவாதம் அளித்தல்.

மாநிலக் கூட்டுருக்கள் ஒவ்வொன்றும் 10 இயக்குநர்களைக் கொண்ட இயக்குநர் அவையால் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. அந்த 10 இயக்குநர்களுள் மூன்று இயக்குநர்கள் அந்தந்த மாநில அரசாலும் ஓர் இயக்குநர் ரிசர்வ் வங்கியாலும் ஓர் இயக்குநர் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவாலும் நியமிக்கப்படுகின்றனர். 4 இயக்குநர் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவாலும் நியமிக்கப்படுகின்றனர். 4 இயக்குநர்கள் இதர பங்குதாரர்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர். எஞ்சியுள்ள ஓர் இயக்குநர் மாநில அரசால் மேலாண்மை இயக்குநராக நியமிக்கப்படுகிறார்.

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் அவை வழங்கும் கடன் தொகைக்கு 12 விழுக்காடுவரை வட்டி திரட்டுகின்றன. 5 மாநிலத் தொழில் கூட்டுருக்கள் 5 முதல் 6.5 விழுக்காடுவரை சலுகைக் கட்டணத்தில் பின்தங்கிய பகுதிகளிலுள்ள நிறுவனங்களுக்குக் கடன்வசதி அளிக்கின்றன.

இப்பொழுது 18 மாநிலங்களில் மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் செயற்புரிகின்றன. அவற்றில் 17 நிதிக் கூட்டுருக்கள் மாநில நிதிக் கூட்டுருவின் சட்டத்தின்கீழ் அமைக்கப்பட்டுள்ளன. தமிழ் நாட்டிலுள்ள தொழில் முதலீட்டுக் கூட்டுரு, இந்தியக் கம்பெனிச் சட்டத்தின்கீழ் அமைக்கப்பட்டுள்ளது. ஆந்திர மாநில நிதிக் கூட்டுரு ரூபா 1.5 கோடி, தமிழ்நாட்டிலுள்ள மாநில நிதிக் கூட்டுரு ரூபா 1.32 கோடி, ஜம்மு காஷ்மீரிலுள்ள மாநில நிதிக் கூட்டுருரூபா 50 இலட்சம் மூலதனமாகப் பெற்றுள்ளன. எஞ்சியுள்ள மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் ஒவ்வொன்றும் ரூபா 1 கோடி செலுத்தப்பட்ட மூலதனமாகப் பெற்றுள்ளது. 1978ஆம் ஆண்டு வரை இம் மாநிலக் கூட்டுருக்கள் ரூபா 16,600 இலட்சம்வரை கடனாக வழங்கியுள்ளன. இவ்வாறு கடனாக வழங்கப்படும் தொகை ஆண்டு தோறும் வளர்ச்சியடைகிறது. 1969—70-ல் ரூ 2140 இலட்சம் வழங்கப்பட்ட கடன் தொகை 1972-ல் ரூபா 3880 இலட்சமாக உயர்ந்து 1978-ல் ரூபா 16,600 இலட்சமாக இருந்தது. 1979-ல்இத்தொகை ரூபா 19530 இலட்சமாக உயர்ந்தது. மேற்குறிப்பிட்ட கூட்டுருக்களால் ஒப்பளிக்கப்பட்ட கடன் தொகையும் ஆண்டுதோறும் கூடிவருகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, 1960-61ல் ஒப்பளிக்கப்பட்ட தொகை ரூபா 949 இலட்சமாக இருந்தது. அத் தொகை 1971—72ல் ரூபா 6340 இலட்சமாக உயர்ந்தது.

மாநிலக் கூட்டுருக்கள் ஒப்புறுதி செய்யும் பணியையும் நேரடியாகத் தொழில்நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்யும் பணியையும் ஏற்றுள்ளன. மாநில நிதியக் கூட்டுருக்களால் ஒப்புறுதி செய்யப்பட்டுள்ள ஆவணங்களின் மதிப்பு ஆண்டுக்கு ஆண்டு அதிகரித்து வருகிறது. 1972ஆம் ஆண்டுவரை இக்கூட்டுருக்களின் மூலதனமும் காப்பு நிதியும் ரூபா 30.3 கோடியாகவும் கடன் பத்திரங்கள் மூலம் திரட்டப்பட்ட தொகை ரூ. 82.04 கோடியாகவும் நிரந்தர வைப்புத் தொகையாகப் பெற்ற தொகை ரூபா 13.1 கோடியாகவும் ரிசர்வ் வங்கி, மாநில அரசுகள் போன்றவற்றிடமிருந்து கடனாகப் பெற்ற தொகை ரூபா 51.41 கோடியாகவும் இருந்தது. 1972ஆம் ஆண்டு இக் கூட்டுருக்களின் மொத்தக் சொத்தின் மதிப்பில் ரூபா 155 கோடி தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட கடன் வகையிலும் பங்குகள், கடன்பத்திரங்கள் வாயிலாகச் செலுத்தப்பட்ட தொகை ரூபா10.77 கோடியாகவும் ஒப்புறுதி செய்யப் பட்ட ஆவணங்களின்மதிப்பு ரூபா 7 கோடியாகவும் இருந்தது.

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் செயற்படுவது குறித்துக்கீழ்க் காணும் குறைபாடுகள் கூறப்படுகின்றன.

1. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் சிறிய, மத்திய தொழில் நிறுவனங்களுக்கு அளிக்கும் கடன்தொகை மிகக் குறைவாக இருக்கிறது. எனவே, இக் கூட்டுருக்களின் உதவியினால் இது போன்ற தொழில் நிறுவனங்கள் முன்னேற்றமடைவதில்லை என்பது முதல் குறை பாடாகும்.

2. விண்ணப்பங்களைப் பரிசீலனைச் செய்து கடன் தொகைக்கு ஒப்பளிப்பதற்கு இக் கூட்டுருக்கள் அதிகக் காலதாமதப்படுத்துகின்றன என்பது அடுத்த குறை பாடாகும்.

3. மத்திய நிதிக் கூட்டுருக்கள் பல விண்ணப்பங்களைக் கடன் கொடுக்காது திருப்பிவிட்டிருக்கின்றன.

4. ஒப்புறுதித் தொழிலிலும் இக் கூட்டுருப் போதிய வளர்ச்சி பெறவில்லை. சிறிய, மத்திய நிறுவனங் களுக்குக்கூட இக் கூட்டுருப் போதிய உதவி அளிக்க வில்லை என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

கூட்டுருக்கள் எதிர் நோக்கிய இன்னல்கள்

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் எதிர்பார்த்த அளவு முன்னேற வில்லை. சிறு நிறுவனங்களுக்கும் மத்திய நிறுவனங்

களுக்கும் போதிய அளவு கடன் வசதி அளிக்க முடியவில்லை. அதற்குரிய காரணங்களாவன :

1. கடன் வாங்க விரும்பும் நிறுவனங்களின் தொழில் நிலையைச் சரியானமுறையில் கணக்கிடமுடியவில்லை. ஏனெனின், பெரும்பாலான சிறு நிறுவனங்கள் உரிய முறையில் கணக்குகள் எழுதுவதில்லை.
2. கடன் வாங்கும் நிறுவனங்கள் உரிய முறையில் பணயங்கள் கொடுப்பதில்லை.
3. கடன் வாங்க விரும்பும் சிறு நிறுவனங்களின் எதிர் காலத்தில் தொழில்நிலையைக் கணக்கிடுவது மிகச் சிரமமானதாக இருந்தது. இது போன்ற நிறுவனங் கள் தங்கள் வளர்ச்சிக்கான திட்டங்களை உரிய முறையில் முன்னரே தீட்டுவதில்லை.
4. இதுபோன்ற நிறுவனங்களின் வளர்ச்சி ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனிநபர்களின் திறமையைப் பொறுத்தே அமைகிறது. அத் தனி நபர் இறந்து பட்டால் அத் தொழில்நிறுவனம் முன்னேறும் வாய்ப் பையே இழந்துவிடுகிறது.
5. கடன் வாங்கும் தொழில்நிறுவனங்கள் நிதிக் கூட்டுருக்களின்மீது முழு நம்பிக்கை கொண்டு அவை தொழில் விபரங்களை முழுமையாகக் கொடுப்ப தில்லை, இத் தொழில் நிறுவனங்களைப்பற்றிய உண்மையான விவரங்கள் அரசுக்குக் கொடுக்கப் பட்டுவிடுமோ என்ற அச்சத்துடன் தொழில் நிறுவனங் கள் பொய்யான விவரங்களையே அளிக்கின்றன.
6. ஒரு சில சிறிய தொழில்நிறுவனங்கள் உள்ள நகரங் களில் அந் நிறுவனங்களின் தொழிலை மதிப்பீடு செய்வதற்கான வல்லுநர்கள் கிடைப்பதில்லை.
7. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களுக்குத் தேவையான நிதி வசதிகள் அளிக்கப்படுவதில்லை.
8. நிதியக் கூட்டுருக்கள் இருக்குமிடத்திற்கும் தொழில் நிறுவனங்களுக்கும் நீண்ட தூரம் இருப்பதும் ஒரு குறைபாடாகும்.

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள இன்னல்களைச் சரிசெய்யும் வகை யில் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. ஒரு சில கூட்டுருக்கள் அந்தந்த மாநில அரசுக்கு முகவர்களாகப் பணியாற்றி அந்த மாநில அரசு அளிக்கும் கடன் தொகையைத் தொழில்நிறுவனங் களுக்கு அளிக்கும் பணியை ஏற்றுள்ளன.
2. போதிய நிதியைத் திரட்டும் வகையில் இக் கூட்டுருக் களுக்கு இந்தியத் தொழில்வளர்ச்சி வங்கி மறுநிதி வசதிகளை அளித்துள்ளது.
3. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களால் வழங்கப்படும் கடன் கள் கடன் உத்தரவாதத் திட்டத்தின்கீழ்க் கொண்டு வரப்பட்டுள்ளன.
4. மாநில வங்கி (State Bank) ஒரு சில மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களுடன் ஒப்பந்தம் செய்துகொண்டு அக் கூட்டுருக்களுக்கு இவ் வங்கி முகவராகப் பணியாற்றி அதன் அடிப்படையில் சிறு நிறுவனங்களுக்கு அக் கூட்டுருக்களின் சார்பில் கடன் அளிக்கிறது.
5. இக் கூட்டுருக்களின் கணக்குகள் ரிசர்வ் வங்கியால் ஆய்வு செய்யப்படலாம்.

மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களைச் செம்மைப்படுத்தி அக் கூட் டுருக்களுக்கிடையே ஒரு தொடர்பை ஏற்படுத்தும் வகையில் திரு. ஆர். கே. டால்வார் (Talwar) அவர்கள் தலைமையில் ஒரு செயற்குழு நியமிக்கப்பட்டது. அதன் பரிந்துரைகள் ஆய்வு செய்யப்பட்டு வருகின்றன.

III. இந்தியத் தொழில், கடன், முதலீட்டுக் கூட்டுரு (Industrial Credit and Investment Corporation of India)

இக் கூட்டுரு தனியார் துறை நிறுவனங்களுக்கு நிதி வசதி அளிக்கும் பொருட்டு 1955 ஆம் ஆண்டு ஜனவரி மாதம் 5ஆம் தேதி நிறுவப்பட்டது. இது முற்றிலும் தனியார் துறை நிறுவனமாகத் தொடங்கப்பட்டது. ஆயுள் காப்புறுதித் தொழில் நாட்டுடைமை ஆக்கப்பட்ட பின்பு இந்நிறுவனமும் நாட்டுடைமை ஆக்கப்பட்டுவிட்டது எனலாம். இக் கூட்டுருச் சில சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருந்தது. இதர நிதிக் கூட்டுருக்களைப் போன்றல்லாது இக் கூட்டுரு பன்னாட்டு அடிப்படையில் இயங்குகிறது. இதனுடைய மூலதனம்

அமெரிக்கா இங்கிலாந்து நாடுகளிலிருந்தும் திரட்டப்பட்டது. இக் கூட்டுரு தனியாள் வணிகங்கள் கூட்டு வணிகங்கள் தனிக் கம்பெனிகள் போன்ற சிறு தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடன் வசதி அளிக்க வேண்டித் தொடங்கப்பட்டுள்ளது.

நோக்கங்கள்

இக் கூட்டுருவின் முக்கிய நோக்கங்கள் தனியார் துறையிலுள்ள தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் கீழ்க்குறிப்பிட்டுள்ள முறைகளில் உதவி செய்தலாகும்.

(அ) அந் நிறுவனங்களுக்கு நிதி உதவி அளித்து அவற்றை விரிவாக்கம் செய்யவும் புதிய இயந்திர சாதனங்களைப் பொருத்தவும் பணித்தல்.

(ஆ) இந்தியாவிலிருந்தும் வெளிநாடுகளிலிருந்தும் இது போன்ற நிறுவனங்களில் தனியார் துறை மூலதனத்தை முதலீடு செய்ய உதவி செய்தல்

(இ) தனிப்பட்ட நபர்கள், நிறுவனங்களுக்கு முதலீட்டைச் செய்ய உதவிபுரிதல், குறிப்பாக விளக்கின், இக் கூட்டுரு நீண்டகால, மத்தியகால நிதி வசதியளித்தல், வெளியிடப்படும் ஆவணங்களை ஒப்புறுதி செய்தல், தனிப்பட்ட முறையில் முதல் திரட்டும் நிறுவனங்களுக்கு உத்தரவாதம் கொடுத்தல், மேலாண்மை அறிவுரைகள், தொழில் நுட்பக் கருத்துரைகள் வழங்குதல் ஆகியவற்றின் மூலம் தொழில்நிறுவனங்களை வளர்ச்சியுறச் செய்யும் நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது.

பணிகள்

மேற்குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடையும் வகையில் இக் கூட்டுருக் கீழ்க்காணும் பணிகளைப் புரிகிறது:

(அ) 15 ஆண்டுகள்வரை தொழில் நிறுவனங்களிடமிருந்து பணயங்கள் பெற்றுக் கடன் வழங்குகிறது.

(ஆ) வெளிநாடுகளிலிருந்து இறக்குமதி செய்யும் இயந்திர சாதனங்களுக்காக மேற்குறிப்பிட்டுள்ள முறைப்படி அந்நியச் செலாவணியில் கடன் வழங்குகிறது

(இ) இந்திய நாணயத்தின்மூலம் தொழில்நிறுவனங்கள் ஈட்டும் கடன்தொகைக்கு இக் கூட்டுரு உத்தரவாதம் அளிக்கிறது.

(ஈ) தொழில்நிறுவனங்கள் வெளியிடும் சாதாரணப் பங்குகள், சலுகைப் பங்குகள் முதலியவற்றை வாங்குகிறது.
(உ) தொழில்நிறுவனங்களுக்குத் தொழில்நுட்ப அறிவுரைகள், நிர்வாக அறிவுரைகள் முதலியன வழங்குகிறது.

இக் கூட்டுரு ரூபா 25 கோடி அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூலதனமாகப் பெற்றுள்ளது. இம் மூலதனம் ஒவ்வொன்றும் ரூபா 100 மதிப்புடைய 5 இலட்சம் சாதாரணப் பங்குகளாகவும் ஒவ்வொன்றும் ரூபா 100 மதிப்புடைய 20 இலட்சம் பாகுபடுத்தப்படாத பங்குகளாகவும் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது. இக் கூட்டுரு ரூபா 17.5 கோடி செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்துடன் தொடங்கப்பட்டது. இதனுடைய பங்குகள் இந்திய வங்கியாலும் இந்திய ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுருவாலும் இந்தியப் பொதுமக்களாலும் இங்கிலாந்து காப்புறுதிக் கம்பெனிகளாலும் ராக்பெல்லர் போன்ற அமெரிக்கத்தொழில் அதிபர்களாலும் வாங்கப்பட்டுள்ளன. இக் கூட்டுரு உலக வங்கி, இந்தியத் தொழில் வளர்ச்சி வங்கி போன்ற நிறுவனங்களிடமிருந்து கடன் ஈட்டியுள்ளது.

இக் கூட்டுருக் கடன் வழங்கும்போது கீழ்க்காணும் கொள்கைகளைக் கருத்தில் கொள்கிறது.

(அ) கடன் வாங்க விரும்பும் தொழில்நிறுவனத்தின் மூலதன அமைப்பு, சிறப்பாகச் செயற்படும் வாய்ப்பு, தொழில் உலகில் அதன் புகழ் ஆகியவை ஆய்வு செய்யப்படுகின்றன.

(ஆ) தொழில்நிறுவனம் செம்மையாகச் செயற்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் அஃதாவது, அத் தொழில்நிறுவனம் தொடர்ந்து அதற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்களைப் பெற முடியுமா? தொழில் நுட்ப வசதிகள் கிடைக்கப் பெறுமா? என்பன போன்றவை ஆய்வு செய்யப்படுகின்றன.

(இ) இத் தொழில்நிறுவனம் இத் திட்டத்தைச் செயற்படுத்துவதற்காக நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள மூலதனம்.

(ஈ) மேற்குறிப்பிட்டுள்ள மூலதனத்தைத் திரட்ட அந் நிறுவனம் கடைப்பிடிக்கும் முறைகள்.

(உ) இத் தொழில்நிறுவனம் தேவைப்படும் மூலதனம் முழுவதையும் திரட்டிவிடுமா? அவ்வாறு திரட்டிவிட்டாலும் இம் மூலதனம் போதுமானதா? எனவும் அறியப்படுகிறது.

(ஊ) இத் தொழில்நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் விலை, அப் பண்டங்கள் சந்தையில் எந்த அளவிற்கு விற்பனை செய்யப்படலாம்? என்பன போன்ற விவரங்கள் கணக்கிடப்படுகின்றன.

(எ) கடன் வாங்க விரும்பும் தொழில்நிறுவனம் எந்த அளவிற்கு ஒவ்வோர் ஆண்டும் கடன் ஈட்ட முடிகிறது என்பதும் அறியப்படுகிறது.

(ஏ) நிர்வாகத்தில் ஈடுபட்டுள்ளவர்களின் நிர்வாகத் திறமையையும் அறிகிறது.

(ஐ) இந் நிறுவனம் மத்திய அரசிடமிருந்து தொழில் தொடங்குவதற்குரிய இசைவு பெற்றுவிட்டதா என்பது அறியப்படுகிறது.

நிதிவசதி பெற விரும்பும் ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில்நிறுவனத்திடமிருந்து இக் கூட்டுரு விண்ணப்பத்தைப் பெற்றால், அவ்விண்ணப்பம் மேலே குறிப்பிட்டுள்ள தன்மைகளின் அடிப்படையில் இக் கூட்டுருவின் இயக்குநரவையால் பகுத்தாய்வு செய்யப்பட்டு அந் நிறுவனத்திற்கு நிதி வசதி அளிப்பதா? வேண்டாவா என முடிவு எடுக்கப்படுகிறது அவ்வாறு ஒரு தொழில் நிறுவனம் கொடுத்த விண்ணப்பம் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டுவிட்டால், நிதிவசதி வழங்குவது குறித்த ஒப்பந்தம் நான்கு திங்களுக்குள் திட்டப்பட்டுவிடுகிறது

இக் கூட்டுரு 11 இயக்குநர்களைக்கொண்ட இயக்குநரவையால் நிர்வகிக்கப்பட்டு வருகிறது. அவர்களில் 7 இயக்குநர்கள் இந்தியப் பங்குதாரர்களுக்கு இடையிலிருந்தும் இருவர் இங்கிலாந்து பங்குதாரர்களுக்கு இடையிலிருநதும் ஒருவர் அமெரிக்கப் பங்குதாரர்களுக்கு இடையிலிருந்தும் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள். எஞ்சிய ஓர் இயக்குநர் மத்திய அரசால் நியமிக்கப்படுகிறார். இக் கூட்டுரு ஒரு முழுநேரத் தலைவரையும் பெற்று உள்ளது.

1978 ஆம் ஆண்டுவரை இக்கூட்டுரு 1377 தொழில்நிறுவனங்களுக்கு ரூபா 924 கோடி மதிப்புடைய நிதிவசதி அளித்துள்ளது. இத் தொகை ஒவ்வொர் ஆண்டும் அதிகரித்துக் கொண்டே வருகிறது. பொதுவாக, இக் கூட்டுரு பின்தங்கிய பகுதிகளில் செயலாற்றும் சிறு நிறுவனங்களுக்குக் கடன்வசதி அளிப்பதையே ஆதரித்து வருகிறது.

மதிப்பீடு

தொடக்கம் முதல் இக் கூட்டுரு தனியார் துறை நிறுவனங்களுக்குப் பல வசதிகளைச் செய்துள்ளது. இப்பணிகளில் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ளவற்றை முக்கியமானவையாகக் குறிப்பிடலாம்.

1. ஒப்புறுதித் தொழிலை விரிவாக்கப் பாடுபட்டுள்ளது.
2. தனியார் துறையைச் சார்ந்த தொழில் நிறுவனங்களுக்கு அந்நியச்செலாவணிமூலம் கடன் வழங்குகிறது
3. வெளிநாட்டு மூலதனத்தை இந்தியத் தொழில் நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்ய வழிவகுத்துள்ளது.
4. உலக வங்கி, அந்நியச் செலாவணி வங்கிகள் ஆகியவற்றில் தொடர்புகொள்ளுவதன்மூலம் இந்தியத் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு அந்நியச் செலாவணி கிடைக்க வழிசெய்கிறது.

IV. இந்தியத் தொழில் வள வங்கி

இந்தியத் தொழில்வள வங்கி 1964 ஆம் ஆண்டு சூலைத் திங்கள் 1 ஆம் தேதி ஒரு தனிப்பட்ட சட்டத்தின்கீழ்த் தொடங்கப்பட்டது. இதர நிதி நிறுவனங்களின் பணிகளை ஒருமுகப்படுத்தும் முகத்தான் வேண்டி இது தொடங்கப்பட்டது எனலாம். இந்தியாவின் தொழில்வளர்ச்சியைப் பெருக்கும் பொருட்டே இவ் வங்கி தொடங்கப்பட்டது. இதர நிதி நிறுவனங்களும் இவ்வங்கியிடமிருந்து கடன்பெறும் வகையில் இவ் வங்கி செயற்பட்டு வருகிறது. இவ் வங்கி, புதிய நிறுவனங்களை, குறிப்பாக மிக முக்கியமான தொழில் நிறுவனங்களை அமைக்க உதவுகிறது.

இவ் வங்கி ரிசர்வ் வங்கியின் துணை நிறுவனமாகத் தொடங்கப்பட்டது. இதனுடைய அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூலதனம் ரூபா 50 கோடியாகும். இம் மூலதனம் ரிசர்வ் வங்கியின் விருப்பப்படி ரூபா 100 கோடிவரை உயர்த்தப்படலாம். தொடக்கத்தில் இவ்வங்கி ரூபா 10 கோடி மதிப்புடைய பங்குகளை வெளியிட்டது. 1966—67ல் மேலும் ரூபா 10 கோடி மதிப்புடைய பங்குகளை வெளியிட்டது சமீபத்தில் இத் தொகை ரூபா 40 கோடியாக உயர்த்தப்பட்டுள்ளது. பங்குத் தொகை முழுவதும் ரிசர்வ் வங்கியால் செலுத்தப்பட்டது.

இவ் வங்கி கடன்பத்திரங்களை வெளியிடுவதன் வாயிலாகக் கடன் பெறும் உரிமையையும் ரிசர்வ் வங்கியிடமிருந்து கடன் பெறும் உரிமையையும் பெற்றுள்ளது. மேலும், இவ்வங்கி ரிசர்வ் வங்கியிடமிருந்து 90 நாள்களுக்கு மிகையாகாது குறுகிய காலக் கடனையும் 5 ஆண்டுகளுக்குள் செலுத்தும் மத்தியகாலக்கடனையும் 5 ஆண்டுகளுக்குமேல் ரிசர்வ் வங்கியின் இலாபத்திலிருந்து நீண்ட காலக்கடனையும் பெறும் உரிமையையும் பெற்றுள்ளது. மேலும், மத்திய அரசின் இசைவுடன் இவ் வங்கி எந்த நிறுவனத்திடமிருந்தும் கடன்பெற முடியும். இவ் வங்கி அந்நியச் செலாவணிமூலம் வெளிநாட்டு வங்கிகளிடமிருந்து கடன்பெறும் உரிமையைப் பெற்றிருப்பதுன்கூடப் பொதுமக்களிடமிருந்து 12 தினங்களுக்குக் குறையாத வைப்புத்தொகையும் பெறலாம். இவ்வாறு திரட்டப்படும் கடன், நன்கொடை ஆகியவை ஒரு வள உதவி நிதியில் வரவு வைக்கப்பட்டு அது பல நிறுவனங்களுக்கு உதவிசெய்யும் பொருட்டுப் பயன்படுத்தப்படும்.

இவ் வங்கி தொழில் நிதிக் கூட்டுருவின் பங்குகளில் 50 விழுக்காட்டுப் பகுதியைப் பெற்றுள்ளன. எனவே, தொழில் நிதிக் கூட்டுரு, அதன் நிர்வாகத்தைச் செம்மைப்படுத்தும் வழியிலும் அதனுடைய மூலதனம் அதிகரிக்கும் வகையிலும் 1964 ஆம் ஆண்டு ஆகஸ்டு திங்கள் முதல் இவ் வங்கியின் துணை, நிறுவனமாகப் பணியாற்றுகிறது.

பணிகள்

இவ் வங்கி தலைமை நிறுவனம் என்ற வகையில் எல்லாத் தொழில் நிலையங்களுக்கும்—பொதுத் தொழில்நிறுவனங்கள், தனியார் துறை எல்லாம் நிதி உதவி செய்யும் உரிமையைப் பெற்று இருப்பினும் இது தனியார் துறை நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே நிதி உதவி செய்கிறது. இவ் வங்கியின் பணிகளைக் கீழ்க்கண்டுள்ளவாறு விளக்கலாம்.

1. கீழ்க்காணும் காரணங்களுக்காக இவ் வங்கி மறு நிதி உதவி புரிகிறது.

(அ) தொழில் நிதிக் கூட்டுரு, மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் போன்ற நிதி நிறுவனங்கள் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு 3 ஆண்டுகள் முதல் 25 ஆண்டுகள்வரை அளித்துள்ள கடன்தொகை.

(ஆ) ஒரு வணிக வங்கியோ, மாநிலக்கூட்டுரு வங்கியோ தொழில்நிறுவனத்திற்கு மூன்று ஆண்டு முதல் பத்து ஆண்டுகள்வரை அளித்த கடன்தொகை.

(இ) ஒரு வணிக வங்கியாலோ ஒரு மாநிலக் கூட்டுறவு வங்கியாலோ அங்கீகரிக்கப்பட்ட தொழில்நிறுவனத்திற்குஏற்றுமதிக் கடனாக ஆறுமாதங்களுக்குக் குறையாது பத்து ஆண்டுகளுக்கு மிகையாகாது வழங்கப்பட்ட கடன்தொகை.

2. மாற்று உண்டியல்களைக் கழிவுசெய்தல் அல்லது மறுகழிவு செய்தல்மூலம் தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் குறுகிய கால நிதி வசதி அளித்தல்.

3. தொழில் நிதிக்கூட்டுரு, மாநில நிதிக் கூட்டுரு போலன்றி நிதி நிறுவனங்களின் பங்குகள் கடன்பத்திரங்கள் ஆகியவற்றில் முதலீடு செய்தல்.

4. பங்குகளாகமாற்றும் உரிமைகளுடன்தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடன் வழங்குதலும் அவை வெளியிடும் ஆவணங்களை ஒப்புறுதி செய்தலும்.

5. தொழில்நிறுவனங்கள். வணிக வங்கிகள், கூட்டுறவு வங்கிகள், தொழில் நிதிக் கூட்டுரு, மாநில நிதிக கூட்டுருக்கள் போன்ற நிதி நிறுவனங்களிடமிருந்து பெற்ற கடன் தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளித்தல்.

6. நிதிவசதி அளிப்பதன்மூலமும் கருத்துரை வழங்குவதன் மூலமும் புதிய தொழில் தொடங்க உதவிபுரிதல்.

7. தொழில் வளர்ச்சிக்கான இதர பணிகளை மேற்கொள்ளுதல்.

இவ் வள வங்கி ஓர் இயங்குநரவையின் கட்டுப்பாட்டின்கீழ் இயங்கி வருகிறது. இந்திய ரிசர்வ் வங்கியின் மத்திய இயக்குநரவை இவ்வங்கியின் இயக்குநர்களை நியமிக்கும் பொறுப்பைப் பெற்றுள்ளது. ரிசர்வ் வங்கியின் ஆளுநர் இவ்வங்கியின் தலைவராகவும் உதவி ஆளுநர், உதவித் தலைவராகவும் பொறுப்பேற்றுள்ளனர்.

இவ் வங்கி தொடங்கப்பட்ட நாளிலிருந்தே தொழில் வளர்ச்சிக்காகப் பல்வேறு நிதிவசதிகளைச் செய்து வருகிறது. 1971-ல் ரூபா 5202 இலட்சம் நேரடிக் கடனாக வழங்கிய இவ் வங்கி, 1972-ல் ரூபா 7063 இலட்சம் கடனாக வழங்கியுள்ளது. 1974 ஆம் ஆண்டிலிருந்து 1979 ஆம் ஆண்டு முடிய 5 ஆண்டுகளிலும் மொத்தமாக ரூபா 3,37,100 இலட்சம் கடன்வழங்கியது. இதன் சாதனைகளுள் ஒன்றாகும். இது போன்றே 1971-ல் இவ் வங்கி ரூபா 397 இலட்சம் மதிப்புடைய பல்வேறு தொழில் நிறுவனங்களின் ஆவணங்களை ஒப்புறுதி செய்தும் அவற்றில் முதலீடு செய்தும் அந்நிறுவனங்களுக்கு நிதி உதவி புரிந்துள்ளது. ஆனால், 1971-ல் ரூபா 3826 இலட்சம் மதிப்புடைய மறு நிதி

உதவி 1972-ல் ரூபா 3384 இலட்சமாகக் குறைந்தது. அது போன்றே நிதிநிறுவனங்களில் முதலீடு செய்துள்ள தொகை 1971-ல் ரூபா 860 இலட்சமாக இருந்தது. 1972-ல் ரூபா 372 இலட்சமாகக் குறைந்தது. 1971-ல் இவ் வங்கி பிற தொழில் நிறுவனங்கள் வாங்கிய கடனுக்கு அளித்த உத்தரவாதத் தொகை ரூபா 370 இலட்சமாக இருந்தது. இத் தொகையும் 1972-ல் ரூபா 11 இலட்சமாகக் குறைந்தது. இதிலிருந்து இவ் வங்கி தொழில் நிறுவனங்களின் ஆவணங்களை நேரடியாக முதலீடு செய்வதிலும் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு நேரடியாகக் கடன் கொடுப்பதிலும் அதிகமாக ஈடுபடுகிறது என்பதை உணரலாம். இவ்வங்கி 9 உர நிறுவனங்களுக்கும் 2 எஃகு நிறுவனங்களுக்கும் பெரிதும் உதவி செய்து அவை முன்னேற வாய்ப்பளித்துள்ளது. இதர தொழில் நிறுவனங்களின் உதவியுடன் நாட்டின் பின்தங்கிய பகுதிகளில் புதிய தொழில் நிறுவனங்களைத் தொடங்கப் போதிய முயற்சிகளை எடுத்து வருகிறது.

கடந்த 10 ஆண்டுகள் இவ்வங்கி புரிந்துள்ள பணிகள் கணக்கிலடங்கா. இவ் வங்கிகளின் உதவியால் பல தொழில்நிறுவனங்கள் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளன என்றால் அது மிகையாகாது. பிற நிறுவனங்களைப் போன்றல்லாது இவ் வங்கி பல்வேறு கட்டுப்பாடுகள் வரையறைகள் ஆகியவற்றிலிருந்து விலக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ளன. இவ் வங்கி ஈட்டும் இலாபத்திற்கு வரியில்லை. இவ் வங்கி நாட்டின் பல பாகங்களிலும் கிளைகளை ஏற்படுத்த முயற்சி எடுத்து வருகிறது. இவ் வங்கி எடுத்துவரும் பல்வேறு நிதி நிறுவனங்களை ஒன்றாக இணைக்கும் முயற்சி ஒருசில மாநிலங்களில் முடிக்கப்பட்டுவிட்டன. இவ் வங்கியின் உதவியினால் இந்தியத் தொழில் மேலும் வளர்ச்சியடையும் எனக் கூறலாம்.

V. தேசியத் தொழில்வளக் கூட்டுரு

இக் கூட்டுரு ஒரு தனிக் கம்பெனியாக 1954 ஆம் ஆண்டு ரூபா 1 கோடி அங்கீகரிக்கப்பட்ட மூலதனத்துடனும் ரூபா 14 இலட்சம்செலுத்தப்பட்ட மூலதனத்துடனும்தொடங்கப்பட்டது. இம்மூலதனம்முழுவதும் மத்தியஅரசாலேயே செலுத்தப்பட்டது. இம் மூலதனம் 1963ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதத்தில் ரூபா 50 இலட்சமாக உயர்ந்தது. இக் கூட்டுரு மத்திய அரசிடமிருந்து கடன் பெற்று, நிதியைப் பெருக்கிக் கொள்ளும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளது. தனியார் துறைகளைச் சார்ந்த தொழில் அதிபர்களின் கூட்டுறவுடன் இக் கூட்டுரு மிக வேகமாகத் தொழில்

வளர்ச்சியில் ஈடுபடும் என எதிர்பார்க்கப்பட்டது. அதிக மூல தனம் தேவைப்படும் நிறுவனங்களையும் இழப்பு வாய்ப்பு அதிகம் கொண்ட நிறுவனங்களையும் இக் கூட்டுரு தொடங்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் தனியார்த்துறையால் தொடங்கப்படுவதில்லை.

இக் கூட்டுரு மத்திய அரசுக்கு முகவராகப் பணியாற்றி மத்திய அரசு அளிக்கும் கடன்தொகையைப் பல்வேறுநிறுவனங்களுக்கு வழங்குகிறது. இது பஞ்சு நெசவாலைகளுக்கும் சணல் ஆலைகளுக்கும் அவற்றைச் செம்மைப்படுத்த கடன் வழங்கியுள்ளது. இக் கூட்டுரு 1971ஆம் ஆண்டு மார்ச்சுத் திங்கள் வரை ரூபா 27.7 கோடி பஞ்சு நெசவுத் தொழில்களுக்கும் சணல் ஆலைகளுக்கும் கடனாக வழங்கியுள்ளது. இக்கூட்டுரு 1963 ஆம் ஆண்டு முதல் அரசு கொள்கைப்படி புதிய விண்ணப்பங்களைப் பெறுவதில்லை. 1960—61ல் இக் கூட்டுருத் தொழில் நுட்பக் கருத்துரைச் செயலகம் ஒன்றை ஆரம்பித்துள்ளது. இச் செயலகம் தொழில்நிறுவனங்களுக்குப் பொறியியல் தொடர்புடைய கருத்துகளை வழங்குகிறது. இக் கூட்டுருவின் பணிகளைத் தொழில் வளர்ச்சிக்காக மத்திய அரசும் பல மாநில அரசும் பயன்படுத்தியுள்ளன. இக் கூட்டுரு வெளிநாட்டுத் தொழில்நிறுவனங்களுக்கும் கருத்துரை வழங்கியுள்ளது. கருத்துரை வழங்குவதன் வாயிலாக இக் கூட்டுரு ஈட்டிய வருவாய் 1967—68-ல் ரூபா 22 இலட்சமாக இருந்தது. இத் தொகை சிறிது சிறிதாகக் கூடி 1970—71-ல் 74-6 இலட்சமாக உயர்ந்தது.

இக் கூட்டுருவில் காணப்படும் பெரும் குறைபாடு, இதன் மூலதனம் மிகக் குறைவானதே என்பதாகும். இதன் காரணமாக, இக் கூட்டுரு தொழில்நிறுவனங்களுக்கு எதிர்பார்த்த அளவில் உதவியளிக்க முடியவில்லை, தொழில்நிறுவனங்களுக்கு கருத்துரை வழங்குவது இதன் பணிகளுள் முக்கியமானதொன்றாகும். தொழில்துறையில் பின்தங்கிய இந்தியா போன்ற நாடுகளுக்கு இப்பணி பெரிதும் உதவுகிறது. இக் கூட்டுரு தொழில்நிறுவனங்களுக்குக் கடனாக அளித்த தொகையைத் திரும்பப் பெறுவதிலும் வட்டியைச் சரிவரத் திரட்டுவதிலும் சற்றுக் கூடுதலான முக்கியத்துவத்தைச் செலுத்த வேண்டும்.

VI. மாநிலத் தொழில் வளக் கூட்டுருக்கள்

பல்வேறு மாநிலங்களில் தொழில்நிறுவனங்களை வளர்ச்சியுறச் செய்யும் பொருட்டுத் தனிப்பட்ட முறையில் தொழில்

வளக் கூட்டுருக்கள் தொடங்கப்பட்டுள்ளன. இக் கூட்டுருக்கள் 1960ஆம் ஆண்டு முதல் தொடங்கப்பட்டு வந்துள்ளன. 1960 ஆம் ஆண்டு ஆந்திர மாநிலத்திலும் பீகார் மாநிலத்திலும் இக் கூட்டுருக்கள் முதன்முதலாகத் தொடங்கப்பட்டன. 1971ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம்வரை மொத்தம் இதுபோன்று 19 கூட்டுருக்கள் தொடங்கப்பட்டிருந்தன. இக் கூட்டுருக்கள் அந்தந்த மாநில அரசால் நியமிக்கப்பட்ட இயக்குநர்களைக் கொண்ட தனிப்பட்ட இயக்குநரவையால் நிர்வகிக்கப்பட்டு வருகின்றன.

இக் கூட்டுருக்களின் முக்கியப் பணி அந்தந்த மாநிலங்களின் தொழில்வளர்ச்சியைப் பெருக்குவதேயாகும். இக் கூட்டுருக்கள் தொழில் தொடங்கத் திட்டமிடும் உரிமையையும் அத் திட்டத்தைச் செயலாக்கும் உரிமையையும் பெற்றுள்ளன. இக் கூட்டுருக்கள் அந்தந்த மாநிலத்தில் தொழில் வளத்தைப் பெருக்கும் நிலையில் உள்ள தொழில்நிறுவனங்களையே தொடங்குகின்றன. இக் கூட்டுருக்கள் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு அவற்றினுடைய பங்குகளை வாங்குவதன் மூலமாகவும் கடன் அளிப்பதன் மூலமாகவும் தொழில் நிறுவனங்கள் பெற்ற கடன் தொகைக்கு உத்தரவாதம் அளிப்பதன் மூலமாகவும், தொழில் நிறுவனங்கள் வெளியிடும் ஆவணங்களை ஒப்புறுதி செய்வதன் வாயிலாகவும் தொழில்நிறுவனங்களுக்கு உதவி செய்கின்றன. கர்நாடகம், பீகார் போன்ற மாநிலங்களிலுள்ள கூட்டுருக்கள் தொழிற்பேட்டைகள் அமைத்து அவற்றை நிர்வகித்தல் மூலமாகவும் தொழில் வளர்ச்சியில் ஈடுபட்டுள்ளன.

பெரும்பாலான கூட்டுருக்களின் மூலதனம் முழுவதும் அந்தந்த மாநில அரசாலேயே செலுத்தப்பட்டுள்ளது. தேவைப்படும் போது கடன்பத்திரங்கள் வெளியிடுவதன் வாயிலாகவும் இக் கூட்டுருக்கள் நிதி திரட்டுகின்றன. இக் கூட்டுருக்கள் தேவைப்படும்போது மாநில அரசுகள், மத்திய அரசிடமிருந்து கடன் பெறும் உரிமையையும் பெற்றுள்ளன. இக் கூட்டுருக்களின் நிதி உதவி ஆண்டுதோறும் விரிவடைந்து வருகிறது. இக் கூட்டுருக்களின்உதவியால் அந்தந்த மாநிலத்தின் தொழில் வளர்ச்சி பெருகி வருகிறதெனின் அக மிகையாகாது. இக் கூட்டுருக்கள் கொண்டுள்ள மிகப் பெரிய குறைபாடு, அவற்றிற்கு வேண்டிய நிதியைத் திரட்ட முடியாமையே ஆகும். மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள் பெற்றுள்ள மறுநிதி வசதிகள் இக் கூட்டுருக்களுக்கு இல்லை. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள், மாநில

தொழில்வளக் கூட்டுருக்கள் ஆகியவற்றிற்கிடையே ஒருமுகப் படுத்தும் தன்மையில்லை. இவற்றின் பணிகளும் ஒருமுகப் படுத்தப்பட வேண்டும்.

VII. இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டு

இந்திய முதலீட்டு வரலாற்றில் மிக முக்கியமான இடம் பெறுவது இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டு தொடங்கப்பட்டது ஆகும். மத்திய அரசின் நிறுவனமாக இந்த டிரஸ்ட்டு 1863 ஆம் ஆண்டு இந்திய யூனிட் டிரஸ்டுச் சட்டத்தின்கீழ் நிறுவப்பட்டு, 1964 ஆம் ஆண்டு பிப்ரவரித் திங்கள் 1ஆம் நாள் முதல் இதன் பணித் தொடங்கியது.

இந் நிறுவனம் இங்கிலாந்திலுள்ள யூனிட் டிரஸ்ட்டைப் போன்றே தொடங்கப்பட்டுள்ளது. இந் நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கம் மக்களின் சிறுசேமிப்பைத் திரட்டிப் பல்வேறு நிறு வனங்களில் முதலீடு செய்தலே ஆகும். எனவே, இந்த டிரஸ்ட்டு சிறிய முதலீட்டுக்காரர்களுக்குத் தங்கள் முதலீட்டுத் தொகை யைப் பரவலாக முதலீடு செய்ய வழிவகுக்கிறது. தொடக்கத் தில் இந்த டிரஸ்ட்டு ரூபா 5 கோடி முதலுடன் ஆரம்பிக்கப் பட்டுள்ளது. இம் மூலதனம் கீழ்க்காணும் நிறுவனங்களால் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள முறையில் செலுத்தப்பட்டது.

இந்திய ரிசர்வ் வங்கி	ரூ	2.50 கோடி
இந்திய ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுரு	,,	0.75 கோடி
இந்திய ஸ்டேட்வங்கியும் அதன் துணை வங்கிகளும்	,,	0.75 கோடி
அட்டவணையில் இடப்பட்ட வங்கிகளும் இதர நிதி நிறு வனங்களும்	,,	1.00 கோடி
மொத்தம் ரூ.		5.00

இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டுத் தன்னுடைய மூலதனத்தைத் பிற நிறுவனங்களில் முதலீடு செய்யும்போது அத் தொகை எவ்வித இழப்புமின்றிப் பத்திரமாக இருக்குமா ? என்பதையும் அம் முதலீட்டிலிருந்து நிரந்தரமாக வருவாய் வருமா? என்பதை யும் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். இந் நிறுவனம் தன் னுடைய மூலதனத்தை முதலீடு செய்யும்போது கீழ்க்காணும் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கிறது.

1. இந்த டிரஸ்ட்டின் முதலீடு செய்யப்படும் மூலதனத்தில் 5 விழுக்காட்டிற்குச் சமமான தொகை அல்லது முதலீடு செய்யப்பட வேண்டிய நிறுவனம் வெளியிட்டுள்ள ஆவணங்களின் இயல்பு மதிப்பில் 10 விழுக்காடு, இவை இரண்டனுள் எது குறைவாக உள்ளதோ அந்த அளவிற்கு ஒரு நிறுவனத்தில்முதலீடு செய்யலாம்.

2. புதிதாகத் தொடங்கப்படும் நிறுவனங்களாய் இருப்பின் முதலீடு செய்யப்படும் தொகையில் 5 விழுக்காட்டிற்கு மிகையாகாத் தொகையை முதலீடு செய்யலாம்.

இந் நிறுவனம் டிரஸ்ட்டிகளைக்கொண்ட அவையால் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. வணிகம், தொழில், வங்கியியல் போன்ற வெவ்வேறு துறையில் செயலறிவைக் கொண்ட நான்கு பொறுப்புரிமையாளர்களை (டிரஸ்ட்டிகளை) ரிசர்வ் வங்கி நியமிக்கிறது. இந்நிறுவனத்தின் தலைவரும் ரிசர்வ் வங்கியால் பணியில் அமர்த்தப்படுகிறார். இந்திய ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுரு ஒருபொறுப்புரிமையாளரையும் இந்திய ஸ்டேட் வங்கி ஒரு பொறுப்புரிமையாளரையும் நியமிக்கின்றன. இந் நிறுவனத்திற்குத் தொடக்கத்தில் முதல் அளிக்கும் நிறுவனங்களால் பொறுப்புரிமையாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர்.

1964ஆம் ஆண்டின் யூனிட் திட்டம்

இத் திட்டப்படி இந்நிறுவனம் யூனிட்டுகளை 1964 ஆம் ஆண்டு பிப்ரவரித் திங்கள் 1ஆம் தேதி விற்பனை செய்யத் தொடங்கியது. இத் திட்டத்தின் முக்கியத் தன்மைகளாவன :

1. ஒவ்வொரு யூனிட்டின் விலையும் ரூபா 10 ஆக இருந்தது. யூனிட்டுகள் பத்தின் மடங்குகளாகவேவிற்பனை செய்யப்படும்.

2. யூனிட்டுகள் தனிப்பட்ட நபரால் எவ்வளவு வேண்டுமானாலும் வாங்கப்படலாம்.

3. தினசரி, யூனிட் டிரஸ்ட்டால் நிர்ணயிக்கப்படும் விலையிலேயே யூனிட்டுகள் விற்பனை செய்யப்படும்.

4. வாங்கப்பட்ட யூனிட்டுகள் டிரஸ்ட்டால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட விலைக்கு மீண்டும் டிரஸ்ட்டிற்கு விற்பனை செய்யப்படலாம்.

5. வாங்கப்பட்ட யூனிட்டுகள் 1965ஆம் ஆண்டு ஜூன் 30ஆம் தேதிக்கு முன்னர் பிறருக்கு மாற்றிக்கொடுப்பது அனுமதிக்கப்படுவதில்லை.

இந் நிறுவனத்திற்குப் பல்வேறு வரிவிலக்குகள் அளிக்கப் பட்டுள்ளன. அவற்றுள் முக்கியமானவை வருமாறு :

1. இந் நிறுவனம் ஈட்டும் வருவாய்க்கு வருமான வரி செலுத்துவதிலிருந்து விலக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ளது.

2. இந்த டிரஸ்ட்டிலிருந்து பெறும் வருமானத்தில் முதல் ரூ. 3000 வரை யூனிட்டுகள் வாங்கியவர்கள் வருமானவரி செலுத்த வேண்டியதில்லை.

1971ஆம் ஆண்டின் யூனிட் திட்டம் : இத் திட்டம் 1964 ஆம் ஆண்டின் திட்டத்திலிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்டதாகும். இத் திட்டம் 1971ஆம் ஆண்டு அக்டோபர் 1ஆம் தேதி முதல் செயற்படத் தொடங்கியுள்ளது. இத் திட்டம் சிறிய, மத்திய வருவாயைக்கொண்ட மக்களுக்கு நிரந்தரமாகச் சேமிக்க வழி வகுக்கிறது. இத் திட்டம் முதலீட்டின் பயனையும் காப்புறுதியின் பயனையும் யூனிட்டுகளை வாங்குவோருக்கு அளிக்கிறது. இத் திட்டத்தில் பங்குகொள்ளும் நபர் ரூ. 3000 முதல் ரூ. 12,000 வரை ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையை 10 ஆண்டுக் காலத்திற்கு 6 மாதத்திற்கு ஒரு முறை செலுத்துதல் வேண்டும். முதலீடு செய்பவர் செலுத்தும் தொகையில் ஒரு பகுதி நிறுவனத்தால் இந்திய ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுருக்கு முதலீடு செய்பவருடைய ஆயுளைக் காப்புறுதி செய்யும் வகையில் தவணைக் கட்டணமாகச் செலுத்தி, எஞ்சிய தொகை முதலீடு செய்யப் படும்.

ஆண்டுதோறும் பங்காதாயம் மறு முதலீடு செய்யப் படுகிறது. 10 ஆண்டுக் காலம் முடிந்த பின்பு முதலீடு செய்த நபர் அவர் திரும்பப் பெற வேண்டிய தொகைக்குரிய ஒரு சான்றிதழைப் பெறுகிறார். அச் சான்றிதழைப் பணமாக்கிக் கொள்ளும் உரிமையைப் பெறுகிறார் அவர். குறிப்பிட்ட காலம் முடிவதற்கு முன்பு அம் முதலீடு செய்வர் இறந்து விட்டால் அவருக்கு வாரிசுதாரர்கள் அவர் செலுத்திய தொகையை இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டிலிருந்தும் அவர் முதலீடு செய்வதாக ஒப்புக்கொண்ட தொகைக்கும் இதுவரை செலுத்திய தொகைக்கும் உள்ள வேறுபாட்டை ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுருவிடமிருந்தும் பெறுகிறார். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நபர் ஆண்டுதோறும் ரூபா 1000 செலுத்துவதாக ரூ. 10,000

முதலீடு ஒன்றிற்கு ஒப்பந்தம் செய்துள்ளார் எனக் கொள்வோம். நான்கு அரையாண்டுகள் மூலதனம் செலுத்திய பிறகு இறந்து விடுவாரேயானால் அவருடைய வாரிசுதாரர்கள் ரூ. 2,000த்தை யூனிட் டிரஸ்ட்டிலிருந்தும் எஞ்சிய தொகையான ரூபா 8,000த்தை இந்திய ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுருவிடமிருந்துப் பெறுகின்றார்கள். இத் திட்டம் 18வயது முதல் 45 வயதுவரை பொருந்தும்.

யூனிட் டிரஸ்ட்டின் முக்கியத் தன்மைகள்

யூனிட் டிரஸ்ட்டுக் கீழ்க்காணும் நான்கு சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது. அவையாவன:

1. இதுவே பொதுத் துறையில் ஆரம்பிக்கப்பட்டுள்ள முதல் யூனிட் டிரஸ்ட்டு ஆகும்.
2. இந் நிறுவனத்தை மேலாண்மை செய்பவர்களும் இந் நிறுவனத்தின் பொறுப்புரிமையாளர்களும் ஒரே குழுவைச் சார்ந்தவர்களாவர்.
3. உலகிலுள்ள இதர யூனிட் டிரஸ்ட்டுகளைப் போலன்றி இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டுக்குத் தேவைப்படும் ஆரம்ப மூலதனத்தை யூனிட்டுகளை வாங்குபவர்களிடமிருந்து திரட்டாது, வங்கிகள், இதர நிதி நிறுவனங்கள் போன்றவற்றிடமிருந்து திரட்டுகிறது.
4. முதலீடு செய்பவர்களுக்கு வரிச் சலுகைகளை அளிக்கிறது.

18 ஆண்டுக் காலத்தை முடித்துவிட்ட இந் நிறுவனம் இந்தியத் தொழில்வளர்ச்சிக்குப் பெரிதும் உதவியுள்ளது. 1979 ஆம் ஆண்டு முடிய ஏறத்தாழ ரூ. 429 கோடி திரட்டியுள்ள யூனிட்டுகளின் விற்பனை சிறிது சிறிதாகக் குறைந்து வந்தது. பிற முதலீடுகளில் அதிக வருவாய் வருவதே இதற்குக் காரணமாகும். இந்நிறுவனத்தில் முதலீடு செய்பவர்களில் பெரும்பாலானவர்கள் தனிநபரே ஆவர். இந் நிறுவனம் ஒப்புறுதித் தொழிலிலும் கணிசமான அளவிற்கு ஈடுபட்டுள்ளது. பல்வேறு கவர்ச்சியான திட்டத்தினால் இந்நிறுவனம் மீண்டும் திறம்பட செயல்படத்தொடங்கியுள்ளது. 1976-77ம் ஆண்டில் ரூ. 34.6 கோடி திரட்டிய இந்நிறுவனம் 1978-79ல் ரூ. 101.5 கோடி திரட்டியதே இதற்குச் சான்று.

திறன் ஆய்வுகள்

இந் நிறுவனத்தின் செயலினால் இந்தியத் தொழில் நிறுவனங்கள் பல நன்மைகளைப் பெற்றுள்ளன. பொதுத் துறையைச் சார்ந்த நிறுவனங்கள் முதல் திரட்ட இந் நிறுவனம் பெரிதும் உதவி புரிந்துள்ளது: நடுத்தர மக்களின் சேமிப்புத் தொகையைத் திரட்டி முதலீடு செய்ய வழிவகுக்கிறது; முதலீட்டைப் பரவலாக்குகிறது; முதலீடு செய்பவர்களுக்கு வரிவிலக்கு அளிக்கிறது. மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகளை இந் நிறுவனம் வழங்கினும் இந்நிறுவனத்தில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளும் இருப்பதாகக் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

1. இஃது ஈட்டும் வருவாயில் 90 விழுக்காட்டுத் தொகையே யூனிட்டுகளை வாங்கியவர்களுக்குப் பங்காதாயமாகப் பிரித்துக் கொடுக்கப்படும்.
2. முதலீடு செய்பவர்கள் நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் பங்கு பெறுதல் என்ற உரிமையை இந்த டிரஸ்ட்டுகள் மூலம் முதலீடு செய்பவர்கள் இழக்கின்றனர்.
3. ஒரு கம்பெனி தன்னுடைய பங்குதாரர்களுக்கு அதன் பண்டங்களை வாங்குவதில் அளிக்கும் சலுகை யூனிட்டுகளை வாங்கியவர்களுக்கு அளிக்கப்படுவதில்லை.
4. யூனிட்டுகள் சென்னை, பம்பாய், கல்கத்தா போன்ற மாநகரங்களிலேயே விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.
5. டிரஸ்ட்டு செய்யும் செலவுத் தொகை மிகவும் அதிகம் எனக் கருதப்படுகிறது.
6. இந் நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தில் 90 விழுக்காடு பங்காதாயமாகப் பகிர்ந்து அளிக்கப்படுவதால் மறுமுதலீட்டு வாய்ப்பு இல்லாமல் போகிறது என்றும் குற்றம் சுமத்தப்படுகிறது.
7. இப்பொழுதுள்ள திட்டத்தின்படி முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள தொகை பெருகுமேயானால், அவ்வாறு மிகைபட்ட மூலதனம், முதலீடு செய்த யூனிட்டுகளை வாங்கியவர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுக்கப்படுவதில்லை.

வினாக்கள்

1. நிலைய நிதிக் கூட்டுருக்களின் முக்கியத்துவத்தைக் குறிப்பிடுக.

2. இந்தியத் தொழில்வளர்ச்சியில் நிலைய நிதிக் கூட்டுருக் களின் பணிகள் யாவை?

3. இந்தியத் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவின் நோக்கங்கள், பணி கள் முதலியவற்றை விளக்குக.

4. மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களின் நோக்கங்கள், பணிகள் யாவை ?

5. இந்தியத் தொழில் நிதிக் கூட்டுருவின் பணிகளும் மாநில நிதிக் கூட்டுருக்களின் பணிகளும் எவ்வாறு ஒருமுகப்படுத் தப்படுகின்றன?

6. இந்தியத் தொழில் கடன் முதலீட்டுக் கூட்டுரு நிறுவப்பட வேண்டிய நோக்கங்கள் யாவை ? அந் நோக்கங்கள் எய்தப் பட்டனவா ?

7. இந்தியத் தொழில்வள வங்கியின் பணிகள் யாவை ? அது செயற்படும் விதத்தைச் சுருக்கி வரைக.

8. தேசியத் தொழில்வளக் கூட்டுருச் செயற்படுவது குறித்துச் சுருக்கி வரைக.

9. இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டு அமைக்கப்பட்டதன் நோக்கங் கள் யாவை? அந் நிறுவனத்தின் இரண்டு திட்டங்களை யும் தெளிவாக விளக்குக.

10. இந்திய யூனிட் டிரஸ்ட்டினால் ஏற்பட்டுள்ள நன்மைகள் யாவை ? அதன்மீது சுமத்தப்படும் குறைபாடுகள் யாவை

34. பொதுத் துறைத் தொழில் நிறுவனங்கள்

எல்லாத் தொழில்களையும் அரசே ஏற்று நடத்தும் நாடுகளில், எல்லா நிறுவனங்களும் பொதுத்துறை நிறுவனங்களாகவே இருக்கின்றன. இந்தியா போன்ற நாடுகளில் முக்கியமான நிறுவனங்கள் மட்டுமே பொதுத்துறை நிறுவனங்களாகச் செயற்படுகின்றன. பொதுமக்கள் சார்பாக அரசால் உரிமை கொள்ளப்பட்டுக் கட்டுப்படுத்தப்பட்டு நடத்தப்பட்டு தரும் தொழில் நிறுவனங்களைப் 'பொதுத் துறைத் தொழில்நிறுவனங்கள், என்று கூறுகிறோம். இந்தியா சுதந்தரம் பெறுவதற்கு முன்பாகப் பொதுத் துறைத் தொழில் நிறுவனங்கள் வளர்ச்சி பெற்றிருக்கவில்லை. கடந்த இருபத்தைந்து ஆண்டுகளுக்குள்ளாகவே, பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் மிகுந்த வளர்ச்சி பெற்றுள்ளன. குறிப்பாகக் கூறவேண்டுமேயானால், 1948ஆம் ஆண்டுத் தொழில்கொள்கைத் தீர்மானத்திற்குப் பிறகே பொதுத் துறைத் தொழில்நிறுவனங்கள் உயிர் பெறத் தொடங்கின எனக் கூறலாம்.

தொடங்கப்பட்டுச் செயற்பட்டுவரும் நிறுவனங்களை உடைமையாக்கிக் கொள்வதன்மூலமாகவோ அரசால் புதிதாக நிறுவனங்கள் தொடங்கப்படுவதன் மூலமாகவோ பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் செயலாற்றலாம். தொடங்கப்பட்டுச் செயற்பட்டு வரும் நிறுவனங்கள்மீதான உரிமையை அரசு ஏற்றுக்கொண்டால், அதை நாட்டுடைமையாக்குதல் என்று கூறுகிறோம். அஃதாவது ஒரு நிறுவனத்தின்மீதான உரிமை தனிப்பட்ட நபர்களிடமிருந்து அரசுக்கு மாற்றப்படுவதையே நாட்டுடைமையாக்குதல் என்கிறோம். நாட்டுடைமையாக்குதல் மூலமாகவோ புதிதாக ஆரம்பிக்கப்படுவதன்மூலமாகவோ உருவாக்கப்படும் பொதுத்துறைத் தொழில்நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளன.

(அ) தனியார்துறை நிறுவனங்களின் முற்றுரிமை அல்லது சர்வாதீனத்தை நீக்குதல்.

(ஆ) பொதுமக்களின் நலனைப் பாதுகாத்துப் பொது மக்களை முன்னேறச் செய்ய வழிவகுத்தல்.

(இ) நாட்டின் பொருளாதார நிலையை உயரச் செய்ய முயற்சி எடுத்தல்.

(ஈ) அரசு கட்டுப்பாட்டின்கீழ்ப் பல்வேறு தொழில்களை ஒரு முகப்படுத்துதல்.

(உ) நாட்டின் பல்வேறு பகுதிகளிலும் சமநிலையான தொழில் வளர்ச்சி பெற வழிவகுத்தல்.

(ஊ) பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு ஆவன செய்தல்.

(எ) பணியாளர்களுக்கு வசதிகளைப் பெருக்கிக் கொடுத்தல்.

(ஏ) பொதுமக்களுக்குப் பணிவாய்ப்பைப் பெருக்கி, வாழ்க்கைத் தரத்தை உயரச் செய்தல்.

(ஐ) வருமானத்திலுள்ள உயர்வுதாழ்வை நீக்கிச் சரிசமமாக்க முயற்சி எடுத்தல்.

(ஒ) பொதுமக்களின் சேமிப்புத் தொகையைத் திரட்டி உற்பத்திக்கு முதலீடு செய்தல்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நல்ல நோக்கங்களைப் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பெற்றிருப்பினும் அவை தனியார்துறை நிறுவனங்களைவிடத் திறமையில் குறைந்தவை என்றும் அரசியல் நோக்குடன் செயற்பட்டு வருபவை என்றும் பணியாளர்கள் தன்முயற்சித் திறன் கொண்டு பணியாற்றுவதில்லை என்றும் அவை மிகுந்த நிதிக் கட்டுப்பாடுகளுக்குட்பட்டுச் செயலாற்ற வேண்டியுள்ளது என்றும் குறைகள் கூறப்படுகின்றன.

மேலே கூறப்பட்டுள்ள குறைகள் ஓரளவுக்கு மிகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன எனக் கூறலாம். காலப்போக்கில் அரசால் எடுக்கப்படும் உரிய முயற்சிகளின் காரணமாக அக் குறைபாடுகள் களையப்படலாம், நாட்டின் நலனையொட்டி மக்கள் பணியின் அடிப்படையில் இந் நிறுவனங்கள் இன்றியமையாதவை என முடிவு செய்யலாம்.

அமைப்பு முறைகள்

பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் மூன்று முறைகளில் அமைக்கப்படலாம்:

(அ) அரசு துறை.

(ஆ) பொதுக் கூட்டுரு.

(இ) அரசு கம்பெனி.

இவ்வொவ்வொன்றின் சிறப்புத் தன்மைகளும் கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

(அ) அரசுதொகை : ஆரம்பக் காலத்தில் பெரும்பாலான பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் அரசாலேயே ஏற்று நடத்தப்பட்டன. அரசின் இதர துறைகள் செயற்படுவதற்கும் பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் செயற்படுவதற்கும் எவ்வித வேறுபாடுமில்லாமல் இருந்தது. பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் இம் முறையில் செயலாற்றுவதில் கீழ்க்காணும் தன்மைகள் உள்ளன.

(i) நிறுவனங்கள் அரசால் நடத்தப்படுகின்றன. இந்நிறுவனங்கள் செயற்படுத்துவதற்கு அத் துறையைச் சார்ந்த அமைச்சரே பொறுப்பாளியாகிறார்.

(ii) இந் நிறுவனங்களுக்குத் தேவையான நிதிவசதிகள் முழுவதும் அரசால் அளிக்கப்படுகிறது.

(iii) இந் நிறுவனங்கள் இதர அரசு நடவடிக்கைகளைப் போன்று தணிக்கைக் கட்டுபாடுகளுக்கு உட்பட்டன.

(iv) இந் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் இதர அரசு துறைகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்களைப் போன்றே தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுப் பயிற்சியளிக்கப்பட்டுப் பணியிலமர்த்தப்படுகின்றனர்.

(v) இதுபோன்ற நிறுவனங்களுக்குத் தனி உரிமை கொடுக்கப்படுகிறது. அரசு அனுமதியின்றி இது போன்ற நிறுவனங்களின் மீது வழக்குத் தொடர முடியாது.

(vi) பெரும்பாலும் இந் நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்கள் அல்லது இந் நிறுவனங்களின் பணிகள் அரசு துறைகளாலேயே பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

அரசால் நடத்தப்படும் பொதுத் துறை நிறுவனங்கள்கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ள நன்மைகளைப் பெற்றுள்ளன:

(i) அதிக அளவில்நிதி திரட்டும் வசதியைப் பெற்றுள்ளன.

(ii) சிறந்த தணிக்கைக்குட்பட்டுச் செயலாற்றுகின்றன.

(iii) அரசின் கட்டுப்பாடுகளுக்குட்பட்டுச் செயற்படுகின்றன

(iv) அரசினுடைய சலுகைகள் யாவும் பெற்றுச் செயற்படுகின்றன.

(v) விரிவுபடுத்தப்படும்போது அரசின் முன்அனுமதி பெறுதல், பல்வேறு நிபந்தனைகளைப் பூர்த்திசெய்தல் போன்ற கட்டுபாடுகள் இருப்பதில்லை.

மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும் அரசால் நிர்வகிக்கப்படும் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளைப் பெற்றுள்ளன:

(i) கடுமையான கட்டுபாடுகளுக்குட்பட்டு இயங்கி வருவதால் சூழ்நிலைக்கேற்ப இவற்றை மாற்றுதல் என்பது இயலாததாகும்.

(ii) அரசியல் கோட்பாடுகள் தொழில்நிறுவனங்களில் புக வாய்ப்பேற்படுகிறது.

(iii) அரசு நிறுவனமாக அமைவதால் பணியாளர்கள் தன் முயற்சித் திறனின்றிப் பணிபுரிகின்றனர்.

(iv) இந்நிறுவனங்கள் அரசு பணியாளர்களால் நிர்வகிக்கப்படுவதால் இதர தனியார் துறை நிறுவனங்களை போன்றுதிறமையாகநிர்வாகிக்கப்படாமல் போகலாம்.

(v) அரசால் நடத்தப்படும் பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் சிவப்பு நாடாவின் அடிப்படையில் பணிகள் மிகக் காலதாமதமாகச் செய்யப்படலாம்.

(vi) அரசின் பழைய கோட்பாடுகளே தொழில்நிறுவனங்களிலும் கடைப்பிடிக்கப்படலாம், காலம் கடந்த கொள்கைமுறைகள், தொழில் நிறுவனங்களின் வளர்யைப் பாதிக்கக்கூடும்.

(vii) பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் அரசால் நிர்வகிக்கப் படும் பொழுது திறமை மிக்க தகுதிவாய்ந்த பணியாளர்கள் கிடைப்பதில்லை.

(ஆ) பொதுக் கூட்டுரு : பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் அதிகம் வளர்ச்சியுற அவற்றை நிர்வகிக்கப் புதிய முறையிலான திட்டம் அவசியமெனக் கருதப்பட்டது. இந் நிறுவனங்களின்மீது போதிய அரசு கட்டுப்பாடு இருக்க வேண்டியதென்பதுடன்கூட அவை செம்மையாகச் செயல்புரிய அவற்றிற்கு ஓரளவிற்குத் தனியுரிமையும் கொடுக்கப்பட வேண்டுமென்றே கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டது. எனவேதான், இந் நிறுவனங்கள் இதுபோன்ற முறையில் நிர்வகிக்கத் திட்டம் வகுக்கப்பட்டது. பொதுக்கூட்டுருத் தனிப்பட்ட சட்டத்தின் கீழ் அமைக்கப்பட்ட ஒரு கம்பெனியாகும். இக் கம்பெனியின் மூலதனம் முழுவதும் அரசால் செலுத்தப்படுகிறது. இக்கூட்டுருக்கள் இவற்றை உருவாக்கிய தனிச் சட்டத்தின் கீழ்ப் பணிபுரிகின்றன. மறைந்த அமெரிக்க நாட்டின் தலைவர் ரூஸ்வெல்டு கூறியது போன்று தனியார்துறை நிறுவனத்தின் தன்முயற்சித் திறனையும் வளையும் திறனையும் கொண்ட அரசு துறையின் உரிமைகளால் போர்த்தப்பட்ட ஒரு நிறுவனமே இத்தகைய பொதுக் கூட்டுரு ஆகும்.

இத்தகைய கூட்டுருக்களின் முக்கியத் தன்மைகளாவன :

(i) இக் கூட்டுருக்கள் முழுவதும் அரசால் ஏற்படுத்தப் பட்டவை.

(ii) மூலதனம் முழுவதும் அரசால் செலுத்தப்பட்டுள்ளது.

(iii) இதுபோன்ற நிறுவனங்கள் தனிப்பட்ட சட்டத்தினடிப்படையில் தொடங்கப்படுகின்றன. இந் நிறுவனங்களின் கடமைகள், பணிகள், உரிமைகள் யாவும் இத் தனிப்பட்ட சட்டத்தினாலேயே விளக்கப்படுகின்றன.

(iv) இக் கூட்டுருக்கள் தனிப்பட்ட இருப்புப் பெற்றுள்ளன. அஃதாவது, இதுபோன்ற நிறுவனம் ஒவ்வொன்றும் சட்டப்படி தனியாளாகக் கருதப்படுகிறது. எனவே, இக் கூட்டுரு ஒப்பந்தத்தில் ஈடுபடும் உரிமையையும் வழக்குத் தொடுக்கும் உரிமையையும் பெறுகிறது.

(v) இது முதல் திரட்டுவதற்காக எந்தவிதமான முறையையும் கடைப்பிடிக்கலாம்.

(vi) இந் நிறுவனத்தின் கணக்குகள் அரசுதுறையின் கணக்குகளைப் போன்று தணிக்கைக்கு உட்பட்டவையல்ல.

(vii) பெரும்பாலான பணியாளர்கள் அரசு பணியாளர்கள் அல்லர்: தனிப்பட்ட முறையில் பணியிலமர்த்தப் பட்டவரேயாவர்.

(viii) பெரும்பாலும் இக் கூட்டுருக்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையைச் சார்ந்த அமைச்சரால் உருவாக்கப்பட்ட இயக்குநரவையால் நிர்வகிக்கப்படுகின்றன.

(ix) பொதுவாக இந் நிறுவனங்கள் இலாப நோக்கின்றிப் பணிநோக்குடன் செயற்புரிகின்றன.

மேற்குறிப்பிட்ட தன்மைகளைப் பெற்றுப் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் செயல்புரிவதால் அந்நிறுவனங்கள், தனியார் துறை நிறுவனங்களின் நன்மைகளையும் அரசுதுறை நிறுவனங்களின் நன்மைகளையும் ஒருமிக்கப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன. ஆயுள் காப்புறுதிக் கூட்டுருவை இவ் வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம்.

நன்மைகள்

(i) பொதுக் கூட்டுருக்கள் அரசுதுறை தனியார் துறை ஆகிய இருவகை நன்மைகளையும் ஒருங்கே பெற்றுள்ளன.

(ii) அரசின் சட்டதிட்டங்களுக்கு உட்பட்டுச் செயற்படுவதில்லை.

(iii) தனித்தியங்கும் தன்மையைப் பெற்றுள்ளன.

(iv) தனிச் சட்டத்தை இயுற்றிய பாராளுமன்றத்திற்குக் கட்டுப்பட்டுச் செயல்புரிகின்றன.

(v) எளிய முறையில் பொதுத் துறைத் தொழில்நிறுவனங்கள் விரிவாக்கம் செய்யப்படலாம்.

குறைபாடுகள்

இருப்பினும் பொதுக் கூட்டுருக்கள் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளையும் பெற்றுள்ளன:

(i) ஒருசில கூட்டுருக்கள் எவ்விதக் காட்டுப்பாடுமின்றி நிதி திரட்டி, திரட்டிய நிதியை இலபகரமாக முதலீடு செய்வதில்லை.

(ii) நிர்வாகத்தினருடைய உரிமைகளை மாற்ற வேண்டுமேயானால் இக் கூட்டுருவைக் கட்டுப்படுத்தும் சட்டத்தை மாற்றவேண்டிய அவசியம் எழுகிறது.

(iii) இத்தகைய நிர்வாக முறை பெரிய பொதுத்துறை நிறுவனங்களுக்குமட்டும் பொருந்துமே தவிர, சிறிய பொதுத் துறை நிறுவனங்களுக்குப் பொருத்தமாக அமைவதில்லை.

(vi) இத்தகைய நிர்வாக முறை வியாபார நிறுவனங்களுக்குப் பொருத்தமற்றதெனக் கூறப்படுகிறது.

(இ) அரசு கம்பெனி : பொதுக் கூட்டுருக்கு மாற்றாகப் அரசால் கட்டுப்படுத்தும் வகையில் பொதுத்துறை நிறுவனங்களை நிர்வகிக்கக் கடைப்பிடிக்கும் முறை அந்நிறுவனங்களை அரசுகம்பெனிகளாக அமைத்தலேயாகும். இத்தகைய அமைப்பு முறையின் சிறப்புத் தன்மைகளாவன :

(i) இத்தகைய நிறுவனங்கள் பொதுவாகக் கம்பெனிச் சட்டத்தின்கீழ் நிறுவப்படுகின்றன.

(ii) இவை பெரும்பாலும் தனிக் கம்பெனிகள் தன்மைகளைப் பெற்றுப் பணிபுரிகின்றன.

(iii) இந் நிறுவனங்களின் மூலதனத்தில் ஐம்பத்தொரு விழுக்காட்டுக்குக் குறையாத பகுதியை மத்திய அரசோ அல்லது இரண்டு அரசுகளுமோ செலுத்தியிருக்கின்றன.

(iv) இந் நிறுவனங்கள் கலப்புரிமை பெற்ற நிறுவனங்களாக இருக்கலாம். அஃதாவது, மூலதனம் அரசாலும் பொதுமக்களாலும் செலுத்தப்பட்டிருக்கலாம்.

(v) இக் கம்பெனிகளின் இயக்குநர்கள் யாவரும் பெரும்பாலும் மத்திய அரசால் அல்லது மாநில அரசால் அல்லது இரு அரசாலும் நியமிக்கப்படுகின்றனர்.

(vi) இக் கம்பெனி ஒவ்வொன்றும் தனிப்பட்ட இருப்புப் பெற்றுள்ளது.

(vii) இக் கம்பெனி ஒவ்வொன்றும் தன் பெயரில் பிற நிறுவனங்களின்மீது வழக்குத் தொடரும் உரிமை பெற்றுள்ளது.

(viii) இக் கம்பெனிகளின் செயல்முறை விதிகள் அரசால் முடிவு செய்யப்பட்டு அவ்வப்பொழுது மாற்றப் படலாம்.

(ix) இக் கம்பெனிகள் அரசின் சட்டதிட்டங்களினின்றும் தணிக்கை முறையினின்றும் விலக்களிக்கப்படுகின்றன.

நன்மைகள்

(i) அதிக முதல் திரட்ட முடிகிறது.

(ii) அரசு சட்டதிட்டங்களினின்றும் விலக்களிக்கப்படுகிறது. ஏனெனின், இஃது ஓர் அரசு துறையாகச் செயற் படுவதில்லை.

(iii) அதிக ஊதியம் கொடுக்கப்பட்டுத் திறமைமிக்க நிர்வாகிகளால் நிர்வகிக்கப்படலாம்.

ஐக்கிய நாடுகள் சபையில் நடந்த பொதுத் துறை நிறு வனங்களைப்பற்றிய கருத்தரங்கில் பொதுத்துறை நிறுவனங் களைப்பற்றிய கருத்தரங்கில் பொதுத்துறை நிறுவனங்களைப் பற்றிய கீழ்க்காணும் பிரச்சினைகள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

(i) நிறுவனத்திற்கு அவசியம் நேரும்பொழுது அஃதாவது, அதிக வேலைவாய்ப்புக் கொடுக்க வேண்டுமென்ற அவசர நிலை எழும்பொழுது பொதுத் துறை நிறு வனங்களில் அரசு அதிக முதலீடு செய்ய வேண்டிய அவசியம் எழலாம்.

(ii) வெளிநாட்டு நிறுவனங்களுடன் தொடர்புகொண்டு அவற்றின் உதவியுடன் பொதுத் துறைத் தொழில்கள் தொடங்க வேண்டிய அவசியமெழலாம்.

(iii) துணைக் கம்பெனிகளைத் தொடங்க வழிசெய்யும் வகையில் பொதுத் துறைத் தொழில்களை ஆரம் பிக்கலாம்.

(iv) ஒரு துணிகர முயற்சியாகப் பொதுத் துறைத் தொழில் கள் அரசால் தொடங்கப்படலாம்.

அரசு கம்பெனிகளால் ஏற்படுவதாகக் கூறப்படும் குறைபாடுகள்

பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் அரசு கம்பெனிகளாக அமையும்பொது அந் நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் குறைபாடு களைப் பெற்றுள்ளதாகக் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

(i) அரசு கம்பெனிகள் பாராளுமன்றத்திற்குச் செய்ய வேண்டிய அரசியல் சட்டப்படியான கடமைகளைச் செய்வதில்லை.

(ii) இத்தகைய கம்பெனிகள் தனிப்பட்ட பங்குதாரர்களைக் கொண்டிருப்பது பொருளற்றதாக அமைகிறது. ஏனெனின், தனிப்பட்ட பங்குதாரர்கள் எவ்விதஉரிமை யையும் பெற்றிருப்பதில்லை. எல்லா உரிமையையும் அரசே பெற்றுள்ளது.

(iii) கம்பெனி தனியுரிமை பெற்றுள்ளதென்பது ஏட்டள விலேயே அமைகிறது. ஏனெனின், அரசு கம்பெனி களாக இயக்கும் பொதுத் துறை நிறுவனங்கள்,தனிப் பட்ட முறையில் பங்குதாரர்களைப் பெற்றிருப்பினும் கூட அரசின் ஆணைப்படியே செயற்படுகின்றன.

(iv) இயக்குநரவையில் உள்ள இயக்குநர்கள் அரசு கொள் கைகளை விவரிப்பவர்களாகவே இருப்பர், தனித்து இயங்குவதில்லை.

(v) இயக்குநர்கள், நிறுவனத்திடமிருந்து ஊதியம் பெறும் ஊழியர்கள். எனவே,அவர்கள் முழுத் திறமையுடனும் விருப்பத்துடனும் தன்முயற்சித் திறனைப் பயன்படுத்தி யும் நிறுவனததை நிர்வகிப்பார்களா என்பது ஐயமே.

(vi) இத்தகைய இயக்குநர்கள் கம்பெனியின் வளர்ச்சிக்குப் பாடுபடுவதைவிட அரசு கொள்கைகளை நிறைவேறச் செய்வதிலேயே மிகக் கவனமாக இருப்பர்.

இந்தியாவை பொறுத்தவரை பெரும்பாலானபொதுத்துறை நிறுவனங்கள் அரசு கம்பெனிகளாகவே நிறுவப்பட்டுள்ளன. **'இந்துஸ்தான் இயந்திர சாதனக் கம்பெனி, 'இந்துஸ்தான் எஃகு கம்பெனி'** போன்றவற்றை எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம். பொதுத்துறையில் தொடங்கப்பட்டுள்ள தொழில் உற்பத்தி நிறுவனங்கள் முழுவதும் அரசு கம்பெனிகளாகவே ஆரம்பிக்கப் பட்டுள்ளன. வணிக வியாபார நிறுவனங்கள் 15ல் 14 அரசு கம்பெனிகளாக அமைந்துள்ளன.

பொதுத்துறைத் தொழில்நிறுவனங்களின் வளர்ச்சிஇந்தியா சுதந்தரம் பெற்ற பிறகு மிக அதிகமாக உள்ளது. மத்திய அரசின் முதலீடு 1950-51-ல் 29 கோடியாக இருந்தது. இது

1972-ல் 5052 கோடியாக உயர்ந்தது. இதுபோன்றே நிறுவனங்களின் எண்ணிக்கையும் 1950-51-ல் 5ஆக இருந்தது 1972-ல் 101ஆக உயர்ந்துள்ளது. இந் நிறுவனங்களில் பெரும் பகுதி எஃகு தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ளன. அடுத்ததாகப் பொறியியல், கப்பல்கட்டும் தொழில் ஆகியவற்றில் ஈடுபட்டுள்ளன. இந் நிறுவனங்கள் ஏறத்தாழ ஏழு இலட்சம் பேருக்கு வேலை வாய்ப்பளிக்கிறது.

பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் பல்வேறு பிரச்சினைகளை எதிர் நோக்க வேண்டியுள்ளன. அவற்றில் ஒருசிலகீழ்க்காண்பவையாகும்.

(i) இவை தீட்டும் ஒருசில திட்டங்கள் உரிய முறையில் அமைவதில்லை. எனவே, இந் நிறுவனங்கள் செயற்படத் தொடங்கக் காலதாமதம் ஏற்படுகிறது.

(ii) ஒருசில நிறுவனங்கள் தீட்டும் நிதித் திட்டம் சரிவர அமைவதில்லை. அவை மிகை மூலதனத்திற்கு வழிவகுக்கும் வகையில் பல குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளன.

(iii) இந் நிறுவனங்கள் மிக அதிகமான அளவில் பொதுச் செலவுகளைச் செய்கின்றன. ஒருசில நிறுவனங்கள் பணியாளர்கள் குடியிருக்கும் இடத்தைச் செம்மைப் படுத்த நிறுவனங்களுக்கான செலவில் 25 விழுக்காடு வரை செலவிடுவதாகக் கூறப்படுகிறது.

(iv) ஒருசில நிறுவனங்கள் தவறான உற்பத்தித் திட்டத்தை வகுக்கின்றன. எனவே, அந்நிறுவனங்களின் உற்பத்தித் திறன் முழுவதும் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை. எடுத்துக் காட்டாக, 1972-ல் துர்க்காபூர் உருக்காலையில் 44 விழுக்காடு உற்பத்தித் திறனே பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளதாகக் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

(v) பெரும்பாலான பொதுத்துறை நிறுவனங்களில், நிர்வாகத்தினர், தேவைக்கு அதிகமாகப் பணியாள்களை அதிக ஊதியம் பெறுதல் போன்ற சுயநோக்குடன் பணியில் அமர்த்துகின்றனர்.

(vi) பணியிலமர்த்தப்படும் பணியாளர்களில் சிலர் திறமையற்றவர்களாக இருக்கின்றனர். இந் நிறுவனங்களைத் திறம்பட நிர்வகிக்க, நிரந்தரமாகப் பணியாற்றக்கூடிய

பணியாளர்கள் கிடைப்பதில்லை. இந் நிறுவனங்களில் பணியாளர்களைப் பணியிலமர்த்தக் கடைப்பிடிக்கப் படும் முறைகளும் மிகப் பழமை வாய்ந்தவை.

(vii) இந் நிறுவனங்களில் தொழிலாளர்கள் அடிக்கடி வேலை நிறுத்தம் செய்வதும் பிரச்சினைகளுள் ஒன்றாகும்.

(viii) இந் நிறுவனங்கள் தனித்தியங்க அனுமதிக்கப்படுவ தில்லை. அஃதாவது, நிர்வாகத்தினர் தங்கள் விருப்பப் படி நிர்வாகம் செய்ய அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. அரசால் பல்வேறு நிலைகளில் குறுக்கிடப்படுகின்றன. அரசு இந் நிறுவனங்களின் செயல்முறைகளில் குறுக் கிடாது, கொள்கை முறைகளில் நிர்ணயம் செய்வதி லேயே கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும்.

(ix) இந் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் உரிய ஊக்குவிப்பு இல்லாதிருக்கின்றனர். எனவே, அவர்கள் தன்முயற்சித் திறனைக்கொண்டு பணிபுரிவதில்லை. பணியாளர்களைத் தூண்டும் வகையில் பணியாளர் களுக்குத் தனிப்பட்ட முறையிலும் குழுவின் அடிப் படையிலும் ஊக்குவிப்பு ஊதியம் அளித்தல் வேண்டும்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பிரச்சினைகளுக்கு நல்ல முறையில் தீர்வு கண்டு, உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களுக்கு உரிய முறை யில் விலை நிர்ணயித்துப் பண்டங்களை விற்பனை செய்யுமே யானால், ஒவ்வொரு பொதுத் துறை நிறுவனமும் போதிய இலாபம் ஈட்டும் என்பது குறித்துக் கருத்துவேறுபாடு இருக் காது.

வினாக்கள்

1. பொதுத் துறை நிறுவனத்தின் முக்கியத்துவம் யாது ?
2. பொதுத் துறை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை விளக்குக.
3. பொதுத் துறை நிறுவனங்களின் தன்மைகளை விவரிக்க.
4. பொதுத் துறை நிறுவனங்களை அரசு கம்பெனிகளாக நிறுவுவதால் ஏற்படும் நன்மை தீமைகள் யாவை ?
5. பொதுத் துறை நிறுவனங்களை எந்தெந்த முறையில் அமைக்கலாம் என்பதை விளக்குக.

6. பொதுத் துறை நிறுவனங்களின் பிரச்சினைகள் யாவை?

7. பொதுக் கூட்டுருக்கள் முறையில் அமைக்கப்பட்டுள்ள பொதுத் துறை நிறுவனங்களின் தன்மைகளை விவரிக்க.

8. அரசு துறையிலான பொதுத் துறை நிறுவனங்களின் தன்மைகள் யாவை ? அவற்றின் நன்மை தீமைகளை விளக்குக.

9. பொதுத் துறை நிறுவனங்களில் பெரும்பாலானவை அரசு கம்பெனிகளாகவே அமைவதன் காரணங்கள் யாவை ?

10. சிறு குறிப்பு வரைக :

(அ) பொதுத் துறை நிறுவனங்கள்.

(ஆ) பொதுத் துறை நிறுவனங்களின் பொதுச் செலவுகள்.

(இ) பொதுத் துறை நிறுவனங்களில் பிடிப்புக் கம்பெனி முறை.

35. வழங்கல் வழிகள்

(Channels of Distribution)

உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் எந்தெந்த வழிகள் வாயிலாக வழங்கப்படுகின்றனவோ அவையே வழங்கல் வழிகள் என்றழைக்கப்படுகின்றன. உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் உற்பத்தியாளர்களால் நுகரப்பட்டாலும், நுகர்வோர் களே தங்களுக்குத் தேவைப்படும் பண்டங்களை உற்பத்தி செய் யும் நிலையிலிருந்தாலும் பண்டங்களை வழங்குதல் என்பது ஒரு பிரச்சினையாகக் கருதப்படமாட்டாது. ஆனால், நடைமுறை யில் உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங் களைத் தாங்களே நுகராது, உலகில் பல பாகங்களிலுமுள்ள நுகர்வோர்களுக்கு வழங்க வேண்டியுள்ளது. நுகர்வோர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக இருப்பினும் சரி அல்லது நுகர்வோர் எல்லோரும் ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதியில் வசித்தாலும் சரி உற்பத்தியாளர்களே பண்டங்களை அவர்களுக்கு நேரடியாக வழங்க முடியும். ஆனால், நுகர்வோர்கள் அதிகமாக இருக் கின்றனர் என்பதுடன்கூட அவர்கள் உலகில் பல பாகங்களிலும் சிதறிக்கிடக்கின்றனர். எனவே, பண்டங்களை உற்பத்தியாளர் கள் இடைநிலையர்கள்மூலமே நுகர்வோர்களுக்கு வழங்க முடிகிறது. அவ்வாறு பண்டங்கள் வழங்கும் நிலையில் உற் பத்தியாளர்கள் பல பணிகளைப் புரிய வேண்டியுள்ளது. அவற்றைக் குறித்துச் 'சந்தையிடல் பணிகள்' என்னும் அத்தி யாயத்தில் விளக்கியுள்ளோம்.

பெரும்பாலான நாடுகளில் உற்பத்திக் கட்டுப்படுத்தப்படு வதில்லை. நுகர்வோர்களுக்கு வேண்டிய எல்லா வகையான பண்டங்களையும் உற்பத்தியாளர்கள் உற்பத்தி செய்கின்றனர். இந் நிலை பண்டங்கள் வழங்குதலை மேலும் சிக்கலாக்கு கிறது. உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்

டங்களை எவ் வழிகள் மூலம் நுகர்வோர்களுக்கு நுகர வழங்கு கின்றனரோ அவற்றையே வழங்கல் வழிகள்என்று கூறுகிறோம். இதைச் சந்தையிடு வழிகள்' என்றும் கூறுகின்றனர். வழங்கல் வழிகள் எல்லாப் பண்டங்களுக்கும் பொதுவானவையல்ல. பண்டங்களுக்குப் பண்டங்கள் அவற்றின் தன்மைகளுக்கேற்ப மாறுபடலாம். வேளாண்மைப் பண்டங்களை விற்பனைசெய்யக் கடைப்பிடிக்கப்படும் வழங்கல் வழிகள் தயாரிப்புப் பண்டங் களை விற்பனை செய்யப்பொருத்தமுள்ளவையாக அமையா. இது போன்றே தயாரிப்புப் பண்டங்களை விற்பனை செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்படும் வழங்கல் வழிகள் வேளாண்மைப் பண் டங்களை விற்பனை செய்யப் பொருத்தமுள்ளவையாக அமை வதில்லை.

உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங் களை விற்பனை செய்யப் பல வழிகள் உள்ளன. உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைத் தாங்களே நேரடியாக நுகர்வோர் களுக்கு வழங்குதல் முதல் வழியாகும். அவ்வாறு உற்பத்தி யாளர்கள் பண்டங்களை நேரடியாக வழங்கும்பொழுது அவர் களுக்கு அதிக மூலதனம் தேவைப்படுகிறது என்பதுடன் அவர் கள் உற்பத்தியில் முழுக் கவனம் செலுத்த முடிவதில்லை. எனவே, ஒருசில உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைத் தாங்களே வழங்காது இடைநிலையர்கள்மூலம் வழங்குவதும் உண்டு. ஆகையால், உற்பத்தி செய்த பண்டங் களை இடைநிலையர்கள் அல்லது இடையோர்மூலம் வழங்கு வது இரண்டாவது வழியாகும்.

இடையோர் (Middlemen)

பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்களுக்கும் நுகர்வோர் களுக்குமிடையே ஓர் இணைப்பாக—பாலமாக—அமைந்திருந்து உற்பத்தியாளர்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை நுகர்வோர் களுக்கு வழங்குவதையே தொழிலாகக் கொண்டவர்களை இடையோர் என்றழைக்கிறோம். இவர்கள் இடைநிலையர்கள் (Intermediaries) என்றும் குறிப்பிடப்படுகின்றனர். இன்றைய தொழில்உலகில் இவர்கள் மூலமாகவே பண்டங்கள் பெரும் பாலும் உற்பத்தியாளர்களால் வழங்கப்படுகின்றன. இவர்கள் பெரும்பாலும் எல்லா நாடுகளிலும் பணிபுரிகின்றனர்.

வழங்கப்படும் பண்டங்கள்மீது உரிமைகொண்டு வழங்கு கின்றனரா ? உரிமையின்றி, உரிமையாளர்கள் சார்பாக வழங்குகின்றனரா ? என்பதை அடிப்படையாகக்கொண்டு

இடையோரைக் கீழ்க்காணும் இரு வகைகளாகப் பாகுபடுத்து கின்றனர் :

(அ) வாணிக இடையோர் (Merchant middlemen)

(ஆ) வாணிக முகவர் (Mercantile agent)

பண்டங்களைத் தாங்களே விலைகொடுத்து வாங்கி, அப் பண்டங்களை, உரிமையாளர்களாக விற்பனை செய்பவர்கள் வாணிக இடையோர் என்றழைக்கப்படுகின்றனர். அவர்கள் பண்டங்களை விற்பனைசெய்வதால் ஏற்படும்இலாபநட்டத்தை அவர்களே ஏற்றுக்கொள்கின்றனர். இது போலன்றி, பண்டங் களை அவற்றினுடைய உரிமையாளர்களின் சார்பாக வாங்கி விற்பனை செய்யவர்கள் வாணிக முகவர் ஆவர். இவர்கள் மேற் கொள்ளும் நடவடிக்கைகளால் ஏற்படும் இலாபநட்டம், அப் பண்டங்களின் உரிமையாளர்களைத்தாம் சேருமே தவிர்த்து வாணிக முகவர் அந்த இலாபத்திற்கு உரிமை படைத்தவர் அல்லர்; நட்டத்திற்கும் பொறுப்பாளியாவதுமில்லை. இப் பணியைப் புரிவதற்காக இத்தகைய இடையோருக்குக் கழிவுத் தொகை வாயிலாகவோ மாதச் சம்பளம் அடிப்படையிலோ ஊதியம் வழங்கப்படலாம்.

இடையோர் பெற்றுள்ள வாடிக்கைக்காரர்களின் தன்மை அடிப்படையில் இடையோர்களைக் கீழ்க்காணும் இரு வகை யினராகப் பிரிக்கலாம்.

(அ) மொத்த விற்பனையாளர்கள் (whole salers)

(ஆ) சில்லறை விற்பனையாளர்கள் (retailers)

இவர்கள் குறித்த விவரங்களைப் பின்னர் விளக்கலாம். பல்வேறு தன்மைகளைப் பெற்ற நுகர்வோர்களுக்கு, அவர் கள் நுகர விரும்பும் பண்டங்கள் யாவற்றையும் வழங்க வேண் டிய நிலையில் இடையோரின் பணிகள் மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாக அமைகின்றன. பண்டங்களை வாங்குதல், அவற்றைத் திரட்டுதல் அவ்வாறு திரட்டிய பண்டங்களை உரிய இடத்தில், உரிய நேரத்தில், உரிய முறையில் வழங்குதல் ஆகியவை இடையோரின் முக்கியப் பணிகளாக அமைகின்றன.

வழங்கல் வழிகளின் வகைகள் : உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் நுகர்வோர்களுக்குக் கீழ்க்காணும் நான்கு முறை கள் மூலம் வழங்கப்படலாம்.

(அ) உற்பத்தியாளர்கள், தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை நேரிடையாகவே நுகர்வோர்களுக்கு வழங்குதல் முதல் முறையாகும். இம் முறை எளிதானதும் சிக்கனமானது மாகும். ஆனால், இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் உற்பத்தி யாளர்கள் தங்கள் பண்டங்களைத் உற்பத்தி செய்வதில் முழுக் கவனம் செலுத்த முடிவதில்லை. பாம்பே டையிங், பாட்டா கம்பெனி ஆகியவற்றின் சில்லறை விற்பனைக் கடைகளை இவ் வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகச் சுட்டிக் காட்டலாம்.

(ஆ) உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை மொத்த விற்பனையாளர்மூலமாகச் சில்லறை வியாபாரிகளுக்கு வழங்காது, தங்களது விற்பனைத் துறைகள் மூலமாக நேராக அவர்களுக்கு வழங்குவது இரண்டாவது முறையாகும். இம்முறையில் பண்டங்கள் வழங்கப்படும்போது மொத்த விற்பனையாளரது பணி நீக்கப்பட்டு நுகர்வோர் களுக்குப் பண்டங்கள் சற்றுக் குறைந்த விலையில் வழங்க வாய்ப்பேற்படலாம்.

(இ) உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண் டங்களை மொத்த விற்பனையாளர் மூலமாகச் சில்லறை விற் பனையாளர்களுக்கு விற்றுச் சில்லறை விற்பனையாளர்கள் இறுதியாகப் பண்டங்களை நுகர்வோர்களுக்கு வழங்கும் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்ளும்முறை மூன்றாவது முறையாகும்.

(ஈ) மூன்றாவது முறையாலும் உற்பத்தியாளர்கள் நூற்றுக் கணக்கான மொத்த விற்பனையாளர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டிய அவசியமெழுகின்ற காரணத்தால் தொழிற் சிறப்பீடுபாட்டின் முழுப் பயனையும் அவர்கள் அடைய முடிவ தில்லை. எனவே, உற்பத்தியாளர் ஒவ்வொருவரும், தாம் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களைத் தனிப்பட்ட முறையில் அமர்த்தப்பட்ட முகவர்களுக்கு வழங்க, முகவர்கள் மொத்த விற்பனையாளர்களுக்கும் மொத்த விற்பனையாளர்கள் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கும் சில்லறை வியாபாரிகள் நுகர்வோர்களுக்கும் வழங்குகின்றனர். இம் முறை பண்டங் களை வழங்க கடைப்பிடிக்கப்படும் நான்காவது முறையாகும்.

பண்டங்களை வழங்கும் முறை சங்கிலித் தொடர் போன் றது. அதில் பல்வேறு இடையோர் உள்ளனர். அவர்கள் சங்கிலியில்

உள்ள கணைகளுக்கு ஒப்பாவார். ஒவ்வொரு சங்கிலியிலுமுள்ள கணைகளின் எண்ணிக்கை சங்கிலி பயன்படுத்தப்படும் நோக்கத்தைப் பொறுத்து அமையும். இதுபோன்ற பண்டங்கள் வழங்குதலிலுள்ள இடைநிலையர்களின் எண்ணிக்கை எல்லாப் பண்டங்களுக்கும் பொதுவானதன்று. அவர்களின் எண்ணிக்கை பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனத்தின் தன்மை, பண்டங்களின் தன்மை, சந்தையில் இப் பண்டங்களுக்கான தேவை நிலை, அளிப்பு நிலை, பண்டங்களை விற்பனை செய்த பிறகு அவற்றிற்கான வாடிக்கைக்காரர்களுக்குச் செய்யப்பட வேண்டிய பணிகள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து அமையும்.

மொத்த விற்பனையாளர் (Whole Saler)

மொத்த விற்பனையாளர் என்பவர்கள் யாவர் என்பது குறித்து ஒருமித்த கருத்து இல்லை. இருப்பினும் உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து பெரிய அளவில் பண்டங்களை வாங்கி அவற்றைப் பெரிய அளவிலோ சிறிய அளவிலோ சில்லறை வியாபாரிகளுக்கு விற்பனை செய்பவரே மொத்த விற்பனையாளர் எனக் கூறலாம். மொத்த விற்பனையாளர்கள் ஒரு புறத்தில் கச்சாப் பொருள்களை உற்பத்தி செய்பவர்களையும் பண்டங்களையும் உற்பத்தி செய்யும் உற்பத்தியாளர்களையும் இணைக்கும் பாலமாகவும் மறுப்புறத்தில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் உற்பத்தியாளர்களையும் அவற்றை விற்பனை செய்யும் சில்லறை வியாபாரிகளையும் இணைக்கும் பாலமாகவும் திகழ்கின்றனர்.

எவிலின் தாமஸ் என்ற வல்லுநருடைய கருத்துப்படி 'தாமே ஒரு தயாரிப்பாளராகவோ சில்லறை வியாபாரியாகவோ இல்லாது இவ்விருவரையும் இணைக்கச் செயற்படுபவரே உண்மையான மொத்த விற்பனையாளர் ஆவார்.' மேற்குறிப்பிட்டுள்ள கருத்துப்படி நோக்கின் பிற உற்பத்தியாளர் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை நுகர்வுக்காக வாங்காது மீண்டும் விற்பனை செய்வதற்காக வாங்குபவர்களுக்கு விற்பனை செய்பவரே மொத்த விற்பனையாளர் ஆவார்.

எவிலின் தாமஸினுடைய கருத்துப்படி மொத்த விற்பனையாளர் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதில்லை என்றிருப்பினும் கூட, நடைமுறையில் மொத்த விற்பனையாளர்கள் சிலர், தனிப்பட்ட முறையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வதுடன் கூடத் தாங்களே நேரிடையாகப் பண்டங்களை நுகர்வோர்களுக்கு வழங்கும் பணியையும் மேற்கொண்டுள்ளனர். எனவே,

நடைமுறையில் மொத்த விற்பனையாளர்களைக் கீழ்க்காணும் மூன்று வகையாகப் பாகுபடுத்தலாம்:

(அ) உற்பத்தி செய்யும் மொத்த விற்பனையாளர் (Manufacturing whole salers)

இத்தகைய மொத்த விற்பனையாளர்களுடைய முக்கியத் தொழில் மொத்த விற்பனையாக இருப்பினும், இவர்கள் தாங்களே ஒருசில பண்டங்களை உற்பத்தி செய்து அவற்றை விற்பனைசெய்வதுமுண்டு. இத்தகைய மொத்த விற்பனையாளர் களை உற்பத்தியாளர் மொத்த விற்பனையாளர் என்றும் சொல் வர்.

(ஆ) சில்லறை விற்பனை செய்யும் மொத்த விற்பனையாளர்கள் (Retailing whole salers)

இவர்கள் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குப் பண்டங் களை வழங்குவது மட்டுமன்றித் தனிப்பட்ட முறையில் தாங் களே சில்லறை விற்பனைக் கடைகளைத் திறந்து நுகர்வோர் களுக்கு நேரிடையாகப் பண்டங்களை விற்பனை செய்வர்.

(இ) சுத்த மொத்த விற்பனையாளர் (Pure whole saler)

தனிப்பட்ட முறையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் பணியையோ சில்லறை விற்பனை செய்யும் பணியையோ மேற் கொள்ளாது பிற உற்பத்தியாளர்கள் உற்பத்தி செய்த பண்ட களை வாங்கி அதிக அளவில் விற்பனை செய்வதில் மட்டும் ஈடுபட்டுள்ள மொத்த விற்பனையாளரைச் **சுத்த மொத்த விற் பனையாளர்** என்றழைக்கிறோம். இத்தகைய மொத்த விற்பனை யாளர்கள் **வழங்குபவர்கள்** என்றும் அழைக்கப்படுகின்றனர். இவர்கள் நகர்புறத்தின் மையப்பகுதியில் பண்டகங்களை அமை துப் பண்டங்களைச் சேமித்து வைத்து அவற்றை அவ்வப் பொழுது விற்பனை செய்கின்றனர்.

சுத்த மொத்த விற்பனையாளர்களிலும் பல வகையுள்ளனர் அவர்களுள் மூன்று வகையினரைப்பற்றி இங்குக் குறிப்பிடுவது பொருத்தமாக அமையும்.

(அ) ஆலை **அளிப்பு மொத்த விற்பனையாளர்** : ஆலை உற்பத் திக்குத் தேவையான பல்வேறு காச்சாப் பொருள்களை அளிப்பதில் ஈடுபட்டுள்ளவர்.

(ஆ) ஒற்றை வரிசை மொத்த விற்பனையாளர் : ஒரு குறிப் பிட்ட வரிசையைச் சார்ந்த பண்டங்களில் எல்லா வகை

ரகங்களையும் பெற்று அவற்றை விற்பனை செய்பவர். எடுத்துக்காட்டாக, பல்வேறு காரணங்களுக்காகவும் பயன்படுத்தப்படும் எல்லா வகை ரகத் துணிகளையும் வைத்து விற்பனை செய்பவர்.

(இ) **முழு வரிசை மொத்த விற்பனையாளர் :** ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட வகையான பணி நிலையங்களுக்குத் தேவைப்படும் பல்வேறு பொருள் களையும் வாங்கி வழங்குவதில் ஈடுபட்டுள்ள மொத்த விற்பனையாளர். எடுத்துக்காட்டாக, கட்டடத் தொழி லுக்குத் தேவையான பல்வேறுபொருள்களையும்பெற்று அளிப்பதில் ஈடுபட்டுள்ள மொத்த விற்பனையாளரை இவ்வகைக்குக் குறிப்பிடலாம்.

மொத்த விற்பனையாளரின் பணிகள் : மொத்த விற்பனை யாளர்கள் கீழ்க்காணும் முக்கியப் பணிகளைப் புரிகின்றனர்.

(அ) பண்டங்களை வாங்குதலும் திரட்டுதலும் மொத்த விற்பனையாளர்கள் ஆற்றும் முதல் பணியாகும். மொத்த விற்பனையாளர்கள் பல்வேறு உற்பத்தியாளர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களை அவர்களிடமிருந்து வாங்குகின்றனர். அவற்றை வாங்கி ஓர் இடத்தில் கொண்டு வந்து திரட்டா விடின் அவர்கள் அப் பண்டங்களை விற்பனை செய்தல் எளிதாக அமையாது.

(ஆ) பண்டகங்களில் சேமித்துவைத்தல் மொத்த விற்பனை யாளர் புரியும் இரண்டாவது பணியாகும். வாங்கப்பட்ட பண்டங்களை உடனே விற்பதரிது. எனவே, அவ்வாறு வாங் கப்பட்ட பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் வரை பண்டகங் களில் சேமித்து வைத்தல் வேண்டும்.

(இ) சேமித்து வைத்த பண்டங்களை அதே நிலையில் விற் பனை செய்தல் இயலாததாகும். அப்பண்டங்கள் வெவ்வேறு உற்பத்தியாளரிடமிருந்து வாங்கப்பட்டிருக்ககலாம் ஓர் உற் பத்தியாளரிடமிருந்து வாங்கப்பட்டிருந்தாலும் அப்பண்டங்கள் யாவும் ஒரே தன்மையைப் பெற்றிருக்கும் எனக் கூறுதல் இயலாது. எனவே, அவற்றை ஒரு குறிப்பிட்ட தன்மையின் அடிப்படையில்—நிறம் அல்லது அளவுஅமைப்பு அடிப்படையில் வகைப்படுத்துதல் வேண்டும். இப் பணியைத் தரப்படுத்துதல்

(grading) என்று கூறுகிறோம். எனவே, தரப்படுத்துதல் மொத்த விற்பனையாளரின் அடுத்த பணியாகும்.

(ஈ) போக்குவரவு செய்தல் (Transporting) : பெறப்பட்ட பண்டங்கள் யாவும் ஓர் இடத்தில் விற்பனை செய்யப்படுவதில்லை. எனவே, அப்பண்டங்களை வெவ்வேறு இடங்களிலுள்ள வெவ்வேறு சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு அனுப்புதலையே இப் பணி குறிப்பிடுகிறது.

(உ) நிதியம் அளித்தல் (Financing) : மொத்த விற்பனையாளருடைய பணிகளில் இப் பணி மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். மொத்த விற்பனையாளர் பண்டங்களை மொத்தமாக உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து வாங்கி அவர்களுக்கு நிதி வசதியளிப்பதுடன் கூடச் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குப் பண்டங்களைக் கடனுக்கு விற்று அவர்களுக்கும் நிதி வசதியளிக்கிறார்.

(ஊ) இடர் ஏற்பு (Risk bearing) : விற்பனையில் ஈடுபட்டுளளவர்களுக்கு இலாப நட்டம் என்பது இயல்பே. ஆனால், சிறிய அளவில் முதலீடு செய்து, சிறிய அளவில் தொழில் நடதும் சில்லறை விற்பனையாளர்கள் அதிக அளவில் நட்டத்தை ஏற்க முடியாது. எனவே, பண்டங்களை அதிக அளவில் வாங்கி இருப்பு வைத்திருந்து அப்பண்டங்களின் விலை இறங்கினால் ஏற்படும் நட்டத்தைத் தாமே ஏற்று அவற்றை நடைமுறை விலையில் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு வழங்குகின்றார்.

(எ) விற்பனை செய்தல் (Selling) : பண்டங்கள் மொத்த விற்பனையாளரால் வழங்கப்படுவதன் நோக்கம் விற்பனை செய்தலேயாகும். எனவே, பண்டங்கள் இருப்புக்கேற்பவும் விலை நிலைமைக் கேற்பவும் அவற்றை விற்பனை செய்வது மொத்த விற்பனையாளரின் அடுத்த பணியாகும்.

(ஏ) பரப்பீடு செய்தல் (Dispersing) : மொத்த விற்பனையாளர் தாம் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களைச் சந்தையின் ஒரே பகுதியிலுள்ள சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு மட்டும் விற்பதில்லை. சந்தையின் பல பகுதிகளிலுமுள்ள சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கும் விற்பனை செய்வதன் மூலம் பண்டங்கள் ஓர் இடத்தில் குவிந்திராது பரப்பீடு செய்யும் வகையில் பணி புரிகிறார்.

மொத்த விற்பனையாளர் ஆற்றும் சேவைகள் : மொத்த விற்பனையாளர் தமது பல்வேறு பணிகள்மூலம் உற்பத்தியாளர்கள், சில்லறை வணிகர், நுகர்வோர் ஆகியோருக்குச் சேவைகளைப் புரிகிறார். எனவே, மொத்த விற்பனையாளரின் சேவைகளை நான்கு பிரிவின்கீழ் வகைப்படுத்தலாம்.

(i) கச்சாப் பொருள்களை உற்பத்தி செய்பவர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள்.

(ii) பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் உற்பத்தியாளர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள்.

(iii) சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள்.

(iv) நுகர்வோர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள்.

(i) மொத்த விற்பனையாளர் கச்சாப் பொருள்களை உற்பத்தி செய்பவர்களுக்குப் பல வழிகளிலும் சேவை புரிகின்றார். அவர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பொருள்களை உடனுக்குடன் ரொக்கத்திற்கு வாங்கி அவற்றைப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்களுக்கு பளுவைக் குறைப்பதுடன்கூட அவர்களுக்குப் பொருள்களின் விலையை உடனே கிடைக்கும்படி வகை செய்கிறார். மொத்த விற்பனையாளருடைய உதவியின்றிச் சிறிய அளவில் கச்சாப் பொருள்களை உற்பத்தி செய்பவர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்யும் கச்சாப் பொருள்களை விற்பனை செய்தல் இயலாமற்போகும். இந்த இடர்ப்பாடு மொத்த விற்பனையாளர்களால் நீக்கப்படுகிறது.

(ii) உற்பத்தியாளருக்குப் புரியும் சேவைகள் : மொத்த விற்பனையாளர்கள் கீழ்க்காணும் வகையில் பண்டங்களைத் தயாரிக்கும் உற்பத்தியாளர்களுக்குச் சேவை புரிகின்றனர்.

1. அவர்களுடைய பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் முகவராகப் பணியாற்றுகின்றனர்.
2. ரொக்கம் கொடுத்துப் பண்டங்கள் வாங்குவதன்மூலம் முதல் முடக்கம் செய்யப்படுவதைத் தடுக்கின்றனர்.
3. அவர்களுக்குத் தேவையான கச்சாப்பொருளை வாங்கி அளிக்கின்றனர்.
4. சில்லறை விற்பனையாளர்களிடமிருந்து சிறிய அளவுகளில் விற்பனையைப் பெற்று ஒரே விற்பனையில் பெரியஅளவில் உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து பண்டங்களை வாங்குகின்றனர்.

5. உற்பத்தியாளர்கள் தங்களது முழுக் கவனத்தையும் உற்பத்தியில் செலுத்த வழிவகுக்கின்றனர்.

6. விலை மாற்றத்தால் அஃதாவது, எதிர்பாராத விதமாக நிகழும் விலைச் சரிவினால் ஏற்படும் நட்டத்தை ஏற்றுக் கொள்கின்றனர்.

7. பணிமாற்றத்தின் காரணமாகவும் வேறு காரணங்களினாலும் சந்தையில் எதிர்பாராத விதமாக ஏற்படக் கூடிய தேவை மாற்றத்தைப்பற்றிய விவரங்களைத் தெரிவிக்கின்றனர்.

8. உற்பத்தியாளர்களுக்குத் தேவைப்படும் இயந்திர சாதனங்களை வாங்க உதவி புரிவதுண்டு.

9. ஆண்டு முழுவதும் உற்பத்தியில் ஈடுபட உதவி புரிகின்றனர்.

10. பண்டங்களைச் சந்தையின் பல பகுதிகளிலும் விற்பனை செய்ய உதவிபுரிகின்றனர்.

11. பல உற்பத்தியாளர்களின் பண்டங்களையும் விற்பனை செய்வதால் மொத்த விற்பனையாளர் பல உறபத்திகளையும் இணைக்கும் பாலமாக அமைகிறார் என்றும் குறிப்பிடலாம்.

(iii) சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள் : சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு மொத்த விற்பனையாளர் கீழ்க்காணும் சேவைகளைப் புரிகிறார்.

1. சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குத் தேவையான பல்வேறு பண்டங்களை அந்தந்த உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து வாங்கிச் சிறிய அளவில் வழங்குகிறார்.

2. பண்டங்கள் இருப்பில் இல்லை என அறிந்த உடனே சில்லறை விற்பனையாளர்கள் மொத்த விற்பனையாளரிடமிருந்து தேவையானவற்றை வாங்க முடிகிறது.

3. பண்டங்களைக் கடனுக்கு விற்பதன் வாயிலாகச் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு நிதி உதவி புரிகிறார்.

4. எந்தெந்தப் பண்டங்களை எந்தெந்தப் பருவத்தில் இருப்பில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும் என்று அறிவுரை வழங்குகிறார்.

5. பண்டங்களை வாங்கி இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குத் தேருவப்படும் பண்டங்களைஅவ்வப்பொழுது வழங்குவதன் வாயிலாக விலைச் சரிவினால் ஏற்படக்கூடிய நட்டத்தைத் தாமே ஏற்றுக்கொள்கிறார்.

6. மொத்த விற்பனையாளரின் உதவியின் காரணமாகச் சில்லறை விற்பனையாளர் குறைந்த முதலுடன் தொழில் புரிய முடிகிறது.

7. புதிதாகச் சந்தைக்கு வந்துள்ள சரக்குகளைச் சில்லறை விற்பனையாளருக்கு அறிமுகப்படுத்துகிறார்.

8. பண்டங்களை இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு தேவைக்கும் சந்தர்ப்பத்திற்கும் ஏற்றவாறு சந்தையில் வழங்கிப் பண்டங்களின் விலையை நிலைப்படுத்துகிறார்.

9. பண்டங்களைப் பெருமளவில் உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து வாங்குவதன் காரணமாகப் போக்குவரவு செய்தலினால் ஏற்படும் செலவைக் குறைக்கிறார்.

(iv) மொத்த விற்பனையாளர் நுகர்வோர்களுக்குப் புரியும் சேவைகள் நேரடிச் சேவைகளல்ல ; மறைமுகமான சேவைகளேயாம். மொத்த விற்பனையாளர்களின் பணிகளின் காரணமாக மறைமுகமாக நுகர்வோர் கீழ்க்காணும் சேவைகளைப் பெற முடிகிறது.

1. தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்கள் யாவற்றையும் உடனுக்குடன் சில்லறை விற்பனையாளர்களிடமிருந்து வாங்க முடிகிறது.

2. தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்கள் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் கடனுக்கும் வாங்க முடிகிறது.

3. புதிதாக அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களை வாங்கி நுகர வாய்ப்பேற்படுகிறது.

4. தங்களது பல்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்து கொள்வதன் வாயிலாக நுகர்வோர் முன்னேற்றமடைகின்றனர்.

மொத்த விற்பனையாளர்கள், மேற்குறிப்பிட்டவாறு உற்பத்தியாளர்கள், நுகர்வோர், சில்லறை விற்பனையாளர் கள் ஆகியோருக்குச் சேவை புரிந்தாலும் அவர்கள்மீது கீழ்க் காணும் குறைபாடுகள் கூறப்படுகின்றன :

1. மொத்த விற்பனையாளர்கள் தேவையற்றவர்க வழங்கல் சங்கிலித் தொடரிலுள்ள தேவையற்ற பிணைப்பு. இவர்களுடைய பணியின்றி உற்பத்தி யாளர்கள் நேரிடையாகவே பண்டங்களைச் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கு வழங்கலாம்.

2. மொத்த விற்பனையாளர்களின் காரணமாகப் பண்டங் களின் விலை அதிகரிக்கிறது. எனவே, அவர்களின்றிப் பண்டங்கள் உற்பத்தியாளர்களால் நுகர்வோர்களுக்கு நேரிடையாக வழங்கப்பட்டால் நுகர்வோர் பண்டங் களைக் குறைந்த விலையில் வாங்கி நுகரமுடியும்.

3. மொத்த விற்பனையாளர்கள் பண்டங்கள் இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு அவற்றின் விலையை உயர்த்த முயல்கின்றனர்.

4. மொத்த விற்பனையாளர்கள் தாங்களே பண்டங்களை உற்பத்தி செய்து இதர உற்பத்தியாளர்களின் பண்டங் களுடன் விற்பனை செய்யும்பொழுது தங்கள் பண்டங் களுக்கே அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்து விற்பனை யைப் பெருக்க முயல்கின்றனர்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள குற்றச்சாட்டுகள் பொதுப்படை யானவையல்ல. எனவே, மொத்த விற்பனையாளர்கள் யாவரும் அக்குறைபாடுகளுக்குட்பட்டவர்கள் என்று கூறுதல் தவறாகும். மேலும், மொத்த விற்பனையாளர்கள் இருப்பதன் காரணமாக பண்டங்களின் விலை கூடுகிறது என்பதையும் ஏற்றுக்கொள்வதற் கில்லை. மொத்த விற்பனையாளர்கள் இல்லையென்றாலும் அவர்களது பணிகளை—பண்டங்களைச் சேமித்துவைத்தல் பல இடங்களுக்கும் அனுப்புதல் போன்ற பணிகளை உற்பத்தியாளர் களே புரிதல் வேண்டும். அஃதாவது மொத்த விற்பனையாளர் களைத் தவிர்த்தாலும் அவர்களது பணிகளைத் தவிர்த்தல் இய லாததாகும் எனவே, உற்பத்தியாளர்கள் உற்பத்தியிலேயே கவனம் செலுத்திப் பண்டங்களை வழங்கும் பணியை மொத்த விற்பனையாளர்களிடம் கொடுத்தலே சாலச் சிறந்ததாகும்.

மொத்த விற்பனையாளர்களும் மேலே குறிப்பிட்ட குறைபாடுகளைத் தவிர்க்க முயலுதல் வேண்டும். அவர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல் அவ்வளவு சிறந்ததாகத் தெரியவில்லை. எனவே, அவர்கள் உற்பத்தியில் ஈடுபடுவதைத் தவிர்த்து மொத்த விற்பனையில் சிறப்பீடுபாடு கொள்வதே சிறந்தது. மேலும், அவர்கள் அதிக அளவில் விற்பனையாளர்களைப் பணியிலமர்த்தி விற்பனையைப் பெருக்குவதற்கான எல்லா முயற்சிகளையும் எடுத்தல் அவசியமாகும். எல்லாவற்றையும்விட மிக முக்கியமாக மொத்த விற்பனையாளர்கள் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடு, பண்டங்களைக் குறைந்த விழுக்காட்டு இலாபத்தில் விற்பனை செய்யவேண்டுமென்பதேயாகும்.

சில்லறை விற்பனையாளர்கள் (Retailers)

உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்தோ மொத்த விற்பனையாளர்களிடமிருந்தோ வாங்கிய பண்டங்களைச் சிறிய அளவில் நுகர்வோர்களுக்கு விற்பனை செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ளவர்களே சில்லறை விற்பனையாளர்களாவர். இவர்களே நுகர்வோர்களுடன் நேரடித்தொடர்புகொண்டுள்ளனர். இவர்கள் வழங்கல் சங்கிலியிலுள்ள இறுதிக் கண்ணி (link) என்றழைக்கப்படுகின்றனர். இவர்களுக்குப் பிறகு பண்டங்கள் நுகரப்படுகின்றனவே தவிர மேலும் சுழலுவதில்லை. சில்லறை விற்பனையாளர் என்னும் சொல் மேலும் வெட்டுதல் என்ற பொருள் கொண்ட ஒரு பிரஞ்சுச் சொல்லிலிருந்து பிறந்ததாகும். எனவே, உற்பத்தியாளரிடமிருந்தோ மொத்த விற்பனையாளரிடமிருந்தோ பெறப்பட்ட பண்டங்கள் சில்லறை விற்பனையில் சிறுசிறு அளவில் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. நாட்டு வழக்கில் சில்லறை விற்பனையில் சில்லறை வியாபாரம் என்றும் சில்லறை வணிகம் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றது. அவ் விற்பனையில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள் சில்லறை விற்பனையாளர் அல்லது சில்லறை வணிகர்கள் என்றழைக்கப்படுகின்றனர்.

சில்லறை விற்பனையாளர்கள் விற்பனையில் மிகமுக்கியப் பங்கேற்கின்றனர். எனவே, இவர்கள் பணி தவிர்க்க முடியாததாகும். சில்லறை விற்பனையாளர்களைப் பல்வேறு வகைகளில் பாகுபடுத்தலாமெனினும்,அவர்கள் யாவரும் பொதுவாக மொத்த விற்பனையாளர்களிடமிருந்து பண்டங்களைப் பெற்று நுகர்வோர்களுக்குவழங்கும் பணிகளிலேயேஈடுபட்டுள்ளனர்.சில்லறை விற்பனையாளர்கள் பல்வேறு தன்மை படைத்த நுகர்வோர்

களிடம் பழக வேண்டியிருப்பதால் அவர்கள் மிகவும் திறமை படைத்தவர்களாக இருத்தல் வேண்டும்.

சில்லறை விற்பனையாளர்களின் பணிகள் : சில்லறை விற்பனையாளர்கள் சிறிய அளவில் பணிபுரிந்து வந்தாலும் சரி அல்லது பெரிய அளவில் தொழில் நடத்தினாலும் சரி மொத்த விற்பனையாளர்களைப் போன்றே கீழ்க்காணும் பணிகளைப் புரிகின்றனர்.

1. பல்வேறு மொத்த விற்பனையாளர்களிடமிருந்து பண்டங்களை வாங்கி ஒன்று திரட்டுகின்றனர்.
2. நுகர்வோர்களுடைய தேவை மாற்றத்தைக்கணக்கிட்டு அதற்கேற்றவாறு பல்வகையான பண்டங்களை வாங்குகின்றனர்.
3. வாங்கிய பண்டங்களைப் பண்டகங்களில் சேமித்துப் பாதுகாக்கின்றனர்.
4. வாங்கப்பட்ட பண்டங்கள், தரப்படுத்தப்பட்டிராவிடின் அவற்றைத் தரப்படுத்தும் பணியையும் ஏற்றுக்கொள்கின்றனர்.
5. பண்டங்களின் விலையில் சரிவு ஏற்படுமாயின் அதனால் ஏற்படும் நட்டத்தை ஏற்றுக்கொள்கின்றனர்.
6. பண்டங்கங்களை நுகர்வோர்களுக்கு விற்பனைசெய்கின்றனர்.
7. விற்பனை செய்யும் பண்டங்களைப்பற்றி விளம்பரம் செய்கின்றனர்.
8. நுகர்வோர்களோடு நெருங்கிப் பழகும் வாய்ப்புப்பெற்றுள்ளமையால் பண்டங்களைப்பற்றிய நுகர்வோர் கருத்துகளையறிந்து உற்பத்தியாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கின்றனர்.

சில்லறை விற்பனையாளர்கள் புரியும் சேவைகள்

சில்லறை விற்பனையாளர்கள் உற்பத்தியாளருக்கும் நுகர்வோருக்கும் பொதுவாகக் கீழ்க்காணும் சேவைகளைப் புரிகின்றனர்.

1. நுகர்வோருக்கு நாள்தோறும் தேவைப்படும் பண்டங்களை இருப்பில் வைத்திருந்து உடனுக்குடன் வழங்குகின்றனர்.

2. பல்வகையான பண்டங்களை இருப்பில் வைத்திருந்து நுகர்வோருக்குத் தேவைப்படும் பண்டங்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் வாய்ப்பைக் கொடுக்கின்றனர்.

3. சந்தையில் புதிதாக அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட பண்டங்களைப்பற்றிய விவரங்களை நுகர்வோருக்குத் தெரிவிக்கின்றனர்.

4. பண்டங்களை வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு—நுகர்வோருக்குக்—கடனுக்கு விற்பனை செய்கின்றனர்.

5. வெவ்வேறு வகைப் பண்டங்களின் தன்மைகளை நுகர்வோருக்கு விளக்குகின்றனர்.

6. நுகர்வோருடைய சுவை மாற்றத்தின் காரணமாக ஏற்பட்டுள்ள பண்டங்களுக்கான தேவை மாற்றத்தைப் பற்றிய விவரங்களை உற்பத்தியாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கின்றனர்.

7. உற்பத்தியாளர்களுடைய பண்டங்களைப்பற்றி விளம்பரம் செய்கின்றனர்.

சில்லறை விற்பனை நிலையங்களின் வகைகள்

சில்லறை விற்பனையைத் தங்களது தொழிலாகக் கொண்டுள்ள விற்பனை நிலையங்கள் பல வகைப்படும். தொழில் புரியும் இடத்தை அடிப்படையாககொண்டு சில்லறை விற்பனை நிலையங்களைக் கீழ்க்காணும் இரு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்:

1. சுற்றாடிவரும் சில்லறை விற்பனையாளர் (itineran retail trader) அல்லது நடமாடும் சில்லறை விற்பனையாளர் (mobile retail trader).

நிலையான கடைகள் (fixed shops).

நிலையான கடைகளை மீண்டும் இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம்:

1. சிற்றளவு நிலையான கடைகள் (small scale fixed shops)
2. பேரளவு நிலையான கடைகள் (large scale fixed shops)

சில்லறை விற்பனை நிலையங்களின் வகைகளைக் கீழ்க்காணும் வரைபடம்மூலம் சுட்டிக் காட்டலாம்.

சில்லறை விற்பனையாளர்

சுற்றாடிவரும் சில்லறை விற்பனையாளர்

(1) கூவி விற்போரும் தலைச்சுமை விற்பனையாளரும்(Hawkers and Pedlars)

(2) வீதி விற்பனையாளர் (Street traders)

(3) சந்தை விற்பனையாளர் (Market traders)

(4) மலிவு விற்பனையாளர் (Cheap jacks)

நிலையான கடை விற்பனையாளர்கள்

சிற்றளவு சில்லறை விற்பனையாளர்

(அ) குறுங்கடை வைத்திருப்போர் (Street stall-holders)

(ஆ) பழைய சாமான்கள் விற்பவர்கள் (Second-hand goods sellers)

(இ) பொதுக் கடைகள் (General shops)

(ஈ) ஒற்றைவரிசைக்கடைகள் (Single line shops)

(உ) தனிப்பொருள் கடைகள் (Speciality shops)

பேரளவு சில்லறை விற்பனையாளர்

(அ) பல துறைப் பண்டசாலை அல்லது பலபிரிவுப் பண்டசாலைகள் (Depart mental stores)

(ஆ) மடங்குக் கடைகள் (Multiple shops)

(இ) அஞ்சல் விற்பனையகம் (Mail orders business)

(ஈ) கூட்டுறவுப் பண்டசாலை (Cooperative stores)

(உ) வாடகைக்கொள்முதல் கடைகள் (Hire-purchase shops)

சுற்றாடிவரும் சில்லறை விற்பனையாளர் : இத்தகைய சில்லறை விற்பனையாளர்கள் தங்களது பெயருக்கேற்ப நிலையான கடைகள் இல்லாது பல இடங்களிலும் சுற்றி விற்பனை செய்பவர்களாவார்கள. எந்தெந்த இடங்களில் சந்தைகள் கூடுகின்றனவோ விழாக்கள் நடக்கின்றனவோ அந்தந்த இடங்களுக்கெல்லாம் சென்று பண்டங்களைவிற்பனைசெய்பவர்களேஇத்தகைய சில்லறை விற்பனையாளர் ஆவர். இவர்கள் பெரும்பாலும்

முதலுடனேயே தொழில் தொடங்குகின்றனர். மேலும், இவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையான தொழிலில் ஈடுபடுவதில்லை. காலத்திற்கேற்றவாறு தங்களது தொழிலை மாற்றிக்கொள்ளும் தன்மை படைத்தவர்கள். அஃதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட பருவத்தில் ஒரு வகையான பண்டங்களையும் வேறு பருவத்தில் வேறு வகையான பண்டங்களையும் விற்பனை செய்வதை இவர்கள் தொழிலாகக் கொண்டிருக்கலாம். இத்தகைய விற்பனையாளர்களுக்கு அமைப்புச் செலவு, நிர்வாகச் செலவு போன்ற செலவுகள் இல்லையாதலின், இவர்கள் பொதுவாகப் பண்டங்களைச் சற்றுக் குறைந்த விலையில்கூட விற்பனை செய்ய வாய்ப்பிருக்கிறது. இவர்களுள் சிலர் கீழ்க் குறிப்பிட்டுள்ளவர்களாவர்.

(அ) கூவி விற்போரும் தலைச்சுமை விற்பனையாளரும் (Hawkers and Pedlars) : குடியிருப்புப் பகுதிகளில் வீட்டிற்கு வீடு சென்று தாம் கொண்டு செல்லும் பண்டங்களைக் கூவி விற்பதே இவர்களுடைய தொழிலாகும். இத்தகையவர்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்கள் பொதுவாகப் பளுவற்றவையாகவும் மலிவானவையாகவும் இருப்பது இயல்பு. காய்கறிகள், கனிவகைகள், அலுமினியப் பாத்திரங்கள் போன்றவற்றை இத்தகைய விற்பனையாளர்கள் விற்பனை செய்கின்றனர்.

(ஆ) வீதி விற்பனையாளர் (Street traders) : இவர்கள் நடைபாதைக் கடைக்காரர்கள் (pavement shops) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றனர். இவர்கள் பெருநகரங்களில், மக்கள் அதிகம் நடமாடும் பகுதிகளிலுள்ள நடைபாதை ஓரங்களில் தங்கள் பண்டங்களைப் பரப்பி விற்பனை செய்வதில் ஈடுபடுகின்றனர். சென்னை, மைசூர், திருச்சி போன்ற நகரங்களில் இவர்களைப் போன்ற விற்பனையாளர்களைப் பெருமளவில் காணலாம். மக்களுக்குப் பெருவாரியாகத் தேவைப்படும் பண்டங்களையே இவர்கள் விற்பனை செய்கின்றனர். இவர்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் விலை பொதுவாகச் சற்று மலிவாக இருக்குமெனினும் அப் பண்டங்களின் தரத்திற்கு உறுதி எதுவுமில்லை.

(இ) சந்தை விற்பனையாளர் (Market traders) : இவர்கள் சந்தை வணிகரென்றும் அழைக்கப்படுகின்றனர். இவர்கள் வார அல்லது மாதச் சந்தைகள் எங்கெங்கு நடைபெறுகின்றனவோ அந்தந்த இடங்களுக்கெல்லாம் சென்று தங்கள் பண்டங்களை

விற்பனை செய்கின்றனர். இவர்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களும் மலிவு ரகங்களைச் சார்ந்தவையேயாகும்.

(ஈ) மலிவு விற்பனையாளர் (Cheap jacks): இத்தகைய விற்பனையாளர்கள் தற்காலிகமாக, மக்கள் வசிக்கும் பகுதிகளில் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தை வாடகைக்கு அமர்த்திக் கொண்டு தங்கள் பண்டங்களை விற்பனை செய்கின்றனர். விற்பனை குறைய ஆரம்பித்த உடனே தங்களது கடையை வேறு பகுதிக்கோ வேறு ஊருக்கோ மாற்றி விடுவது இவர்களது இயல்பு.

நிலையான கடை விற்பனையாளர்கள்

மேற்குறிப்பிட்ட பல்வகையான சுற்றாடிவரும் விற்பனையாளர்களைப் போலன்றி நிரந்தரமாக ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் நிலையாகக் கடையைத் திறந்து தொடர்ந்து நிரந்தரமாக வாணிகம் செய்யும் விற்பனையாளர் நிலையான கடை விற்பனையாளர் என்று அழைக்கப்படுவார். இத்தகைய விற்பனையாளர்கள் தகுந்த கவனத்துடன் தங்களுக்குரிய கடைக்கான இடத்தைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். ஏனெனின், ஒரு முறை இடத்தைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கடையை அமைத்துவிடின் அதை மாற்றுவதென்பது அவ்வளவு எளிதானதன்று. நிலையான கடை விற்பனையாளர்களைச் சிற்றளவு விற்பனை அமைப்புகள், பேரளவு விற்பனை அமைப்புகள் என இருவகையாகப் பாகுபாடு செய்யலாம்.

சிற்றளவு சில்லறை விற்பனைக் கடைகள்: குறைந்த முதலைக் கொண்டு சிறிய அளவில் தொடங்கப்பட்டு நடத்தப்படும் விற்பனைக் கடைகளே இவ்வகையைச் சார்ந்தவையாகும். இன்று செயற்பட்டு வரும் விற்பனையகங்களில் பெரும்பாலானவை இவ்வகையைச் சார்ந்தவையாகும். இவை இல்லாத இடங்களே இல்லை எனக் கூறலாம். சிற்றூர் முதல் மாநகரங்கள்வரை எல்லா இடங்களிலும் இத்தகைய நிறுவனங்கள் செயற்பட்டு வருகின்றன. இத்தகைய விற்பனை நிலையங்கள் தனியாள் நிறுவனங்களாகவோ கூட்டாண்மையாகவோ இருக்கலாம். உரிமையாளர்களின் நேரடிக் கட்டுப்பாடுகளின்கீழ் இத்தகைய நிறுவனங்கள் இயங்கி வருகின்றன. இத்தகைய நிறுவனங்கள் வாடிக்கைக்காரர்களுடன் நேரடித் தொடர்பு கொள்வது இவற்றின் சிறப்பம்சங்களுள் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. இத்தகைய நிறுவனங்கள் எளிதில் மாற்றக்கூடியவை; சீரமைப்புக்குட்பட்டவை. பேரளவு சில்லறைக் கடைகளுடன்

போட்டியிட்டு இவை இயங்கி வருவது இவற்றின் முக்கியத் துவத்தைக் குறிப்பிடுகிறது. இவற்றின் வகைகளில் சிலவற்றை இங்கு விளக்கலாம்,

(அ) குறுங்கடைகள்: இத்தகைய விற்பனையகங்கள் சிறிய அளவில் பெரும்பாலான இடங்களில் தொடங்கப்பட்டு நடை பெறுகின்றன. இவை பெரும்பாலும் நகர்ப்புற முக்கிய வீதி களில் அமையப் பெறுகின்றன. மிகக் குறைவான சாதனங் களுடன் இத்தகைய கடைகள் நடத்தப்படுகின்றன. கடைகளில் பண்டங்களை வைக்க ஒருசில பிரோக்கள், ஒரு மேசை, ஒரு நாற்காலி ஆகியவையே பயன்படுத்தப்படும் மனைத் துணைப் பொருள்களாகும். இத்தகைய விற்பனையாளர்கள் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை மொத்த வணிகரிடமிருந்து பெற்றுக் கொள்கின்றனர். பேனாக்கள், அழகுசாதனப் பொருள்கள் போன்ற பண்டங்கள் இதுபோன்ற விற்பனையகங்களில் விற்கப் படுகின்றன. பெரும்பாலும் இத்தகைய சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் ஒரு நபராலேயே உரிமை கொள்ளப்பட்டு நிர்வகிக்கப்பட்டு இயங்கி வருகின்றன.

(ஆ) பழைய பொருள்களை விற்பனை செய்பவர்கள் : பெரும் பாலும் தனிநபராலேயே தொடங்கப்பட்டு நடத்தப்படும். இத் தகைய நிறுவனங்கள் பயன்படுத்தப்பட்ட பழைய புத்தகங்கள், மரச் சாமான்கள், இதர மனைத் துணைப் பொருள்கள் போன்ற பண்டங்களை விற்பனை செய்கின்றன. இந் நிறுவனங் கள் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களைப் பயன்படுத்து பவர்களிடமிருந்து நேரிடையாகவோ ஏலக் கம்பெனிகள் போன்ற இடைநிலையர்களிடமிருந்தோ பெறுகின்றன. பெரும் பாலும் வருவாய்க் குறைவான ஏழைமக்களே இவற்றின் வாடிக்கைக்காரர்களாக அமைகின்றனர்.

(இ) பொதுக் கடைகள் : இவர்கள் பொது விற்பனையாளர் கள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றனர். இவர்கள் தங்கள் கடை களை மக்கள் அதிகமாக வசிக்கும் பகுதிகளில் அமைத்து அவர் களுக்கு வேண்டிய பண்டங்களை வழங்கி பணிபுரிகின்றனர். இவ்வகைச் சில்லறை விற்பனையாளர்கள் நுகர்வோருக்குத் தேவைப்படும் பல்வகைப் பண்டங்களையும் வாங்கி இருப்பில் வைத்துக்கொண்டு நுகர்வோருக்குத் தேவைப்படும்போது வழங்குகின்றனர். இவர்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்கள் ஒரே தரத்தைச் சார்ந்தவையாக இருப்பதில்லை. பொதுக்

கடைகளால் விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்களின் தன்மை, கடைக்குக் கடை, அது தொழில் நடத்தும் பகுதிக்கு ஏற்றவாறு மாறுபடும்.

பெரும் செல்வந்தர்கள் நிறைந்த பகுதியிலுள்ள பொதுக் கடைகளில் விலை கூடுதலான உயர்ரகப் பண்டங்கள் விற்பனை செய்யப்படலாம். ஆனால், ஏழைமக்கள் வசிக்கும் பகுதியிலுள்ள பொதுக் கடைகள் விலை குறைவான பண்டங்களையே விற்பனை செய்கின்றன. இத்தகைய கடைகளினால் தாம் பொதுமக்கள் பெரிதும் நன்மையடைகின்றனர். இவற்றின் பணிகள் நுகர்வோருக்கு இல்லையேல் ஒருசில சந்தர்ப்பங்களில் நுகர்வோர், மிக அவசியமாகத் தேவைப்படும் பற்பொடி, பற்பசை போன்ற பண்டங்களை வாங்குவதற்குக்கூடப் பல கல் தொலைவு செல்ல வேண்டிய அவசியம் எழலாம்.

பெரும்பாலும் இத்தகைய கடைகள் தனி வணிகராலேயே நடத்தப்படுகின்றன. இவை அந்தந்தப் பகுதியிலுள்ள மக்களுக்குத் தேவைப்படும் பல்வகையான பண்டங்களையும் விற்பனை செய்கின்றன. இவர்கள் தங்களுக்கு உதவி செய்யும் பொருட்டு விற்பனைத் துணைவர்களை அமர்த்திக்கொள்வதும் இயல்பு. சிறிய அளவில் ஆரம்பிக்கப்பட்ட கடைகளைப் பொறுத்தவரை, அவற்றின் உரிமையாளர்களே பண்டங்களை விற்பனை செய்வதில் ஈடுபடுகின்றனர்.

(ஈ) ஒற்றை வரிசைக் கடைகள் (Single line stores or Single line shops) : பெரும் நகரங்களில் இத்தகைய கடைகள் பெருவாரியாக ஆரம்பிக்கப்பட்டு நடத்தப்படுகின்றன. இத்தகைய கடைகள் நுகர்வோருக்குத் தேவைப்படும் பல்வகையான பண்டங்களையும் விற்பனை செய்யாது. ஒரு குறிப்பிட்ட வகையைச் சார்ந்த பண்டங்களில் பல ரகங்களை விற்பனை செய்கின்றன. மருந்துக் கடைகள், துணிக் கடைகள் போன்றவற்றை இவற்றிற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடலாம். இவ்வகைக் கடைகள் மக்கள் குடியிருக்கும் பகுதிகளிலும் நகரமையப் பகுதிகளிலும் அமைக்கப் பெறுகின்றன. பெரும்பாலானவை தனி நபரால் தொடங்கப்படும் தனி வணிகத்தைச் சார்ந்தவையேயாகும்.

(உ) தனிப்பொருள் கடைகள் (Speciality shops) சிறப்பீடுபாட்டுக் கோட்பாட்டை அடிப்படையாகக்கொண்டு அமைக்கப்பட்ட கடைகளே தனிப்பொருள் கடைகளாகும். இவற்றை ஒற்றை வரிசைக் கடைகளின் விரிவாக்கம் என்றும் கூறலாம். ஒருகுறிப்பிட்ட வரிசையைச் சார்ந்த பொருள்கள் பலவற்றையும்

வாங்கி விற்காது அவற்றினுடைய பல ரகங்களுள் ஒன்றில் மட்டும் சிறப்பாக ஈடுபடும் கடைகள் தனிப்பொருள் கடைகள் எனப்படும். சிறுவர் உடுப்புக் கடை, பெண்டிர் உடுப்புக்கடை பனியன் கடை போன்றவை இவ்வகைக்கு எடுத்துக்காட்டுகளாகும். இவை நகரின் மையப் பகுதிகளில் அமைக்கப் பெறுகின்றன. பெரும்பாலும் இவை உரிமையாளர்களாலேயே நிர்வகிக்கப்படுகின்றன.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள சிற்றளவு விற்பனையங்கள் தனியாள் வணிகத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருப்பதுடன்கூட அவற்றினுடைய நன்மைகளையும் கொண்டிருக்கின்றன. வாடிக்கைக்காரர்களுடன் நேரடியாகத் தொடர்புகொண்டிருத்தலே இவற்றின்மிகச் சிறந்த சிறப்புத் தன்மையாகும். நுகர்வோருக்கு இவை புரிகின்ற சிறந்த பணிகளின் காரணமாகவே இவ்வகை விற்பனையாளர்கள் இன்றும் செயல்பட முடிகிறது.

பேரளவு சில்லறை விற்பனையாளர்கள் : சில்லறை விற்பனையாளர்கள் சிறிய அளவிலேயே பண்டங்களை விற்பனை செய்வதால் சில்லறை விற்பனை நிறுவனங்கள் யாவும் சிறிய அளவில் இருத்தல் வேண்டுமென்ற ஒரு தவறான கருத்து இருந்து வருகிறது. ஆனால், இன்று நடைமுறையில் பல இலட்சக்கணக்கான ரூபா முதலீடு செய்யப்பட்டுச் சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் அமைக்கப்படுகின்றன. சில்லறை விற்பனை நிலையங்களை அமைக்கக் கம்பெனிகள் தொடங்கப்படுவதும்கூட இயல்பானதே.

இவ்வாறு சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் பேரளவில் அமைக்கப்படும்போது அவை பேரளவு நிறுவனங்களின் தன்மைகளைப் பெறுகின்றன. பண்டங்கள் பெரிய அளவில் கொள்முதல் செய்யப்படுவதால் பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் விற்பனை செய்யவும் வாய்ப்பிருக்கின்றது. இந் நிறுவனங்கள் அதிக அளவில் விற்பனையைப் பெருக்கும் வகையில் விளம்பரதிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தல் அவசியமாகும்.

பேரளவு சில்லறை விற்பனை அமைப்புகளுள் முக்கியமானவை சில கீழே விளக்கப்படுகின்றன.

(அ) பல்துறைப் பண்டசாலைகள் (Departmental stores)

இவை பலபிரிவுப் பண்டசாலைகள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன. இவை ஒவ்வொன்றும் பல துறைகளைக் கொண்டு உள்ளது. ஒவ்வொரு துறையும் ஒருவகைப் பொருள்களை விற்பனை செய்கின்றது. ஆனால், எல்லாத் துறைகளும் ஒரே நிர்வாகத்தின் கீழ்ச்செயற்படுகின்றன. பலவகை-

ஒற்றை வரிசைக் **கடைகள் ஒரே** நிர்வாகத்தின் கீழ் ஒரே கட்டிடத்தில் செயலாற்றுவது போன்று இது காட்சியளிக்கின்றது. ஒரு பொருளைப் பலருக்கு விற்பதைக் காட்டிலும் பல வகைப்பட்ட பொருள்களை ஒருவருக்கு விற்பது எளிது என்ற தத்துவதின் அடிப்படையிலும் குண்டூசி முதல் ஆகாயவிமானம் வரை எல்லாம் ஒரே கடையில் என்ற கோட்பாட்டின் அடிப்படையிலும் இவை நிறுவப்பட்டுள்ளன. சில்லறை விற்பனையோடு மொத்த விற்பனையையும் சில சந்தர்ப்பங்களில் உற்பத்தியையும் இணைத்துச் செயற்படுவது இவற்றின் சிறப்புத் தன்மைகளுள் ஒன்றாகும். சிறந்த தன்மையைக்கொண்ட பண்டங்களை விற்பனை செய்தல், பலவகையான பண்டங்களை விற்பனை செய்தல் போன்றவை இவற்றின் சிறப்பாகும்.

பிலிப்ஸ், டன்கான் (Philips and Duncan) ஆகிய வல்லுநர்களின் கருத்துப்படி பலதுறைப் பண்டசாலைகள் கீழ்க்காணும் தன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

(i) பல்வகையான பண்டங்களை விற்பனை செய்கின்றன.

(ii) ஒவ்வொரு வகைப் பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் தனித்தனி துறைகள் அமைக்கப்படுகின்றன.

(iii) பேரளவில் பண்டங்கனை செய்கின்றன.

(iv) பண்டங்களை முக்கியமாகப் பெண்களுக்கு விற்பனை செய்கின்றன.

(v) நகரின் மையப்பகுதியில் அமைக்கப்படுகின்றன.

(vi) இலவசப் பணிபுரியும் முகத்தான் பெரும் தொகையைச் செலவிடுகின்றன.

பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வரலாறு : பிரான்சு நாட்டில் தான் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் முதன்முதலில் உருவாக்கப்பட்டன என்று கருத்துத்தெரிவிக்கப்பட்டாலும் இங்கிலாந்து நாட்டில், 18ஆம் நூற்றாண்டின் இறுதியில் தொடங்கப்பட்ட கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளே பலதுறைப் பண்டசாலைகளுக்கு பண்டசாலையின் வெற்றிமிக்க விற்பனையின் காரணமாகப் பிரான்சுநாட்டு வணிகர் தங்கள் நாட்டிலும் இதுபோன்ற விற்பனை நிறுவனங்களை அமைக்கமுயன்றிருக்க வேண்டும். பாரிஸ் நகரில் எழுந்த **போன் மார்ச்சி (Bon marche)** என்ற நிறுவனமே பிரான்சு நாட்டில் தொடங்கப்பட்ட முதல் பலதுறைப் பண்டசாலையாகும். இவை வெற்றியுடனும் இலாபகரமாகவும்செயற்

படுவது கண்டு வேறு பல நாடுகளிலும் இத்தகைய பலபிரிவுப் பண்டசாலைகள் பெருமளவிற்குத் தொடங்கப்பட்டன.

பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வளர்ச்சியுற்றதன் காரணங்கள்

பல துறைப் பண்டசாலைகள் இன்று எல்லா நாடுகளிலும் மிக வேகமாக வளர்ந்து வருவது குறித்து நன்கு அறிகிறோம். அவ்வாறு அவை வளர்ச்சியுறுவதற்குக் கீழ்க்காணும் காரணங்கள் ஆதாரமாக அமைகின்றன:

1. தொழிற் புரட்சியை அடுத்துத் தொழில்துறையில் ஏறபட்ட மாறுதல்கள் காரணமாகத் தொழிலமைப்புகள் முற்றிலும் மாறுபட்டுவிட்டன. பண்டங்கள் பேரளவில் உற்பத்தி செய்யப்பட்டு விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. எனவே, விற்பனையாளர் ஒவ்வொருவரும் பல்வகையான பண்டங்களை வாங்கி விற்பனை செய்ய வேண்டிய அவசியம் எழுந்ததன் காரணமாகப் பேரளவு விற்பனையகங்களான பலதுறைப் பண்டசாலைகள் தொடங்கப்பட்டன.

2. பெருமளவில் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் தொடங்கப் பட்டதன் காரணமாக விற்பனையாளர்கள், பல்வகையான பண்டங்களைக் கூட்டுறவுப் பண்ட சாலைகள் மூலம் விற்பனை செய்ய முயற்சி எடுத்தனர். இதன் வாயிலாகப் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வளர்ச்சியுற ஆரம்பித்தன.

3. மக்கட்பெருக்கம், பொருளாதார வளர்ச்சி ஆகியவை காரணமாகப் பெரும் நகரங்கள் அதிக அளவில் உருவானதும் அதன் காரணமாகத் தொழிலதிபர்கள் பலவகையான பண்டங்களை விற்பனை செய்ய முனைந்ததும் மூன்றாவது காரணமாகும்.

4. தொழிற்புரட்சியை அடுத்துக் குவிந்து கிடந்த செல்வம் பரப்பப்பட்டு, அதிக அளவில் செல்வந்தர்கள் தோன்றிப் பண்டங்களை அதிக அளவில் வாங்க முனைந்தது நான்காவது காரணமாகும்.

5. போக்குவரவு வசதிகள் பெருகியதன் காரணமாக ஒரு நகரில் பல புறங்களிலுமுள்ள மக்கள், நகரின் மையப் பகுதிக்கு எளிதில் வரமுடியும் என்ற நிலை எழுந்தது அடுத்த காரணமாகும்.

6. மக்களுக்குப் பண்டங்களைப்பற்றி நன்கு விளக்கித் தெரியப்படுத்துமளவிற்கு விளம்பர சாதனங்கள் வளர்ச்சியுற்றது அடுத்த காரணமாகும்.

ஆரம்ப நிலையில் விலையுயர்ந்த பண்டங்களை மட்டுமே விற்பனை செய்ததால் இத்தகைய விற்பனை நிலையங்கள் செல்வம் படைத்தோர் விற்பனையகங்களாகக் கருதப்பட்டன. ஆனால், முதல் உலகப்போருக்குப் பிறகு இவற்றினுடைய விற்பனை பாதிக்கப்பட்டதன் காரணமாக இவை விலை குறைவான பண்டங்களையும் விற்பனை செய்ய ஆரம்பித்தன. இன்று இவை பொதுமக்கள் யாவருக்கும் அவர்கள் விரும்பும் எல்லா விதமான பண்டங்களையும் வழங்கும் நிறுவனங்களாகத் திகழ்கின்றன.

அமைப்பும் நிர்வாகமும்

பலதுறைப் பண்டசாலைகள் பெரும் மூலதனத்துடன் பெரிய அளவில் செயற்படுவதால் அவை நகரங்களின் மையப்பகுதிகளில் அமையப் பெறுதல் இன்றியமையாதது. அதிக அளவில் முதல் தேவைப்படுவதால் பெரும் பாலும் இவை கம்பெனி அமைப்பாகவே செயற்படுகின்றன. எனவே, இவை இயக்குநரவையால் நிர்வகிக்கப்பட்டு வருகின்றன. இயக்குநரவை இவ் விற்பனையகங்களின் கோட்பாடுகளை நிர்ணயிக்கும் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்கிறது.

இவை ஒவ்வொன்றும் பல பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு பிரிவும் ஒரு பிரிவு மேலாளரின் கீழ் இயங்கி வருகிறது. நிர்வாக அடிப்படையில் பலதுறைப் பண்டசாலை ஏழு பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது. அவையான :

1. சரக்குப் பகுதி (Merchandise section) : சரக்கு மேலாளரின் கீழ் இயங்கும் இப் பகுதி பலதுறைப் பண்டசாலைக்குத் தேவையான பண்டங்களை வழங்கும் பொறுப்பை ஏற்கிறது.

2. தொழில்நுட்பப் பகுதி (Technical section) : பண்டங்களைப்பற்றிய நுட்பப் பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்வது இப் பகுதியின் பணியாகும். வாங்கப்படும் பண்டங்களின் தன்மைகளை ஆராய்ந்து, தரங்குறைந்த பண்டங்களைத் திருப்பியனுப்பி மீண்டும் நல்ல தன்மை படைத்த பண்டங்களை வாங்குவது இப் பகுதியின் பொறுப்பாகும். இப் பகுதியின் தலைவர் தொழில்நுட்ப மேலாளர் (Technical manager) என்றழைக்கப்படுகிறார்.

3, விற்பனைப் பகுதி (Sales section): பண்டங்களை விற்பனை செய்வதும் விற்பனையைப் பெருவதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்வதும் இப்பகுதியின் பொறுப்பாகும். விற்பனையைப் பெருக்க விளம்பரப்படுத்துதல், சாளரக்காட்சி (window display) அமைத்தல் போன்ற முறைகளை இவை கடைப்பிடிக்கின்றன.

4. பணியாளர் மேலாண்மைப்பகுதி(Staff management section) நிறுவனத்திற்கு தேவையான பலவகையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், அவர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல், போன்றவை இப் பகுதியின் பணிகளாகும். இப் பகுதி, பணியாளர் மேலாளரின் கீழ்ச் செயலாற்றுகிறது.

5. கணக்கு, நிதிப் பகுதி (Account and Finance section): நிறுவனத்தின் எல்லாப் பகுதிகளின் கணக்குகளைப் பெறுதல் அப்பகுதிகளின் நிதிநிலையைக் கட்டுப்பாடு செய்தல் போன்றவை இப்பகுதிகளின் முக்கியப் பணிகளாகும், இப்பகுதி, 'தலைமைக் கணக்கர்' என்ற பணிமுதல்வரின் கீழ்ச் செயற்புரிகிறது.

6, கட்டடப் பகுதி (Building section): பலதுறைகளுடன் செயற்பட்டுவரும் பலதுறைப் பண்டசாலைகளுக்கு நல்ல வசதியான கட்டடங்கள் தேவைப்படுகின்றன. எனவே, நிறுவனத்திற்குப் போதிய கட்டட வசதியளிக்கவும் கட்டடங்களைப் பராமரிக்கவும் தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு பகுதி இருத்தல் அவசியமாகும். கட்டடங்களை மட்டுமன்றித் தொலைப்பேசி மின்தூக்கி போன்றவற்றைப் பராமரிப்பதும் இப்பகுதியின் பொறுப்பாகும்.

7. செயலாண்மைப்பகுதி (Secretarial section): பண்டசாலையின் தலைமை அலுவலகமாக அமையும் இப்பகுதியின் தலைவராக இந் நிறுவனத்தின் செயலாளர் பொறுப்பேற்கிறார்

பலதுறைப் பண்டசாலையின் நன்மைகள்

1. நுகர்வோருக்கு வேண்டிய எல்லாப் பண்டங்களையும் ஒரே கூரையின்கீழ் வாங்க முடிகிறது. பலதுறைப் பண்டசாலைகள் பலவகையான பண்டங்களை விற்பனை செய்வதால் நுகர்வோர் தங்கள் தேவைகள் முழுவதையும் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்தே வாங்குகின்றனர். இதனால், மக்களுடைய தேவையற்ற அலைச்சலைத் தவிர்க்க முடிகிறது.

2. பலதுறைப் பண்டசாலைகள் பண்டங்களைப் பேரளவில் வாங்குவதால் அவை குறைந்த விலையில் பண்டங்களை வாங்கி அவற்றைக் குறைந்த விலையிலேயே நுகர்வோருக்கு விற்க முயல்வதால், நுகர்வோர் பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் வாங்கமுடிகிறது.

3. பண்டசாலைகள் நகரின் மையப் பகுதியில் அமைந்துள்ளதால் பொதுமக்கள் மிக எளிதில் அங்குச்சென்று பண்டங்களை வாங்க முடிகிறது.

4. பண்டங்களை வாங்குவதால், வாடிக்கையாளர்கள் களைப்படைவதை நீக்கும் வகையில் சிற்றுண்டிச்சாலைகளை அமைத்திருத்தல் மற்றுமொரு நன்மையாகும்.

5. வாங்கிய பண்டங்களைச் சேகரித்து இலவசமாக நுகர்வோர் இல்லங்களுக்கு ஒருசில பலதுறைப் பண்டசாலைகள் அனுப்புவது அடுத்த நன்மையாகும்.

6. மையப் பகுதியில் அமைந்துள்ளதால் இத்தகைய சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் மிக அதிகமான அளவிற்குப் பண்டங்களை விற்பனை செய்ய முடிகிறது.

7. பல்வேறு துறைகள் சார்பாகவும் ஒரு விளம்பரம்தான் வெளியிடப்படுமாதலின், விளம்பரச் செலவு மிகக் குறைவாக அமைய வாய்ப்பிருக்கிறது.

8. அதிக இலாபம் ஈட்டும் நிலையிலுள்ளதால் இந் நிறுவனங்கள் கூடுதலானஊதியம் கொடுத்துத் திறமை மிக்க பணியாளர்களைப் பணியிலமர்த்தும் தன்மையைப் பெற்றுள்ளன.

9. பெரும் நிறுவனங்களாக இருப்பதால் மிகக் கூடுதலான நிதிவசதிகளைப் பெற்றுச் செயல்புரிகின்றன.

10. நட்டம் ஏற்பட்டாலும் அதனைத் தாங்கும் திறம் பெற்றுள்ளதால் சிறிதளவு நட்டம் அடைவதன் காரணமாக இவை மூடப்படுவதில்லை.

11. அதிக இலாபம் ஈட்டும் நிலையிலுள்ள இந் நிறுவனங்கள் விற்பனை முறையைச் சீர்திருத்தவும் பண்டங்களுக்குப் புதிய பயன்பாடுகளைக் கண்டறியவும் ஆராய்ச்சியில் ஈடுபடும் வாய்ப்புகள் பெற்றுள்ளன.

பலதுறைப் பண்டசாலைகள் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் அளித்தாலும் அவை கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளையும் கொண்டுள்ளன. அவையாவன.

1. வாடிக்கைக்காரர்களுக்குப் பல்வேறு வசதிகளைச் செய்ய முனைவதால் இவற்றின் நடைமுறைச் செலவு மிக அதிகமாக உள்ளது.

2. நடைமுறைச் செலவு கூடுதலாவதன் காரணமாக இப் பண்டசாலைகள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் விலை அதிகமாகிறது என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்

3. இந் நிறுவனங்கள் நகரின் மையப் பகுதியில் நிறுவப் பட்டிருப்பதால் நகரின் எல்லையோரங்களில் வசிக்கும் மக்கள் வந்து பண்டங்களை வாங்குவது மிகவும் கடினமானதாக அமையும்.

4. பெருமளவில் செயற்பட்டு வருவதால் இந் நிறுவனங் களில் வாடிக்கைக்காரர்களுக்கும் உரிமையாளர்களுக் கும் நேரடித் தொடர்பு இருப்பதில்லை. எனவே, வாடிக்கைக்காரர்கள் மனநிறைவு பெறுவதில்லை.

5. பெரிய அளவில் செயற்படும் இந் நிறுவனங்களில் பணி புரியும் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்துவதென் பது மிகச் சிரமமான செயலாகும். எனவே, இந் நிறுவனங்களில் ஒழுங்குமுறை, கட்டுப்பாடு ஆகியவை சற்றுக் குறைவு என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

6. இந் நிறுவனங்கள் நட்டமடைந்தால் நட்டத்தொகை மிக அதிகமாக இருக்கிறது.

7. நகரின் மையப் பகுதியில் ஆரம்பிக்கப்படுவதால், இந் நிறுவனங்கள் கட்டடத்திற்கென மிகக் கூடுதலான வாடகை கொடுக்க வேண்டியுள்ளது.

இந்தியாவில் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் அவ்வளவு வளர்ச்சியடையவில்லை. 'ஸ்பென்சர்ஸ்', 'கமலாலயா'போன்ற நிறுவனங்களைப் பலதுறைப் பண்டசாலைக்கு எடுத்துக் காட்டாகக் கூறலாமெனினும், வெளிநாடுகளுடன் இந்தியாவை ஒப்பிடுமிடத்து இந்தியாவில் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வளர்ச்சியுறவில்லை என்றே கூறலாம். இவ்வாறு இந்தியாவில் இந் நிறுவனங்கள் வளர்ச்சியுறாததன் காரணங்களாவன :

1. இந் நிறுவனங்கள் செல்வந்தர்களின் தேவைகளை நிறைவு செய்யும் நிலையிலேயே உள்ளன. ஆனால், இந்தியா வில் அப்படிப்பட்ட செல்வந்தர்கள் அதிகம் இல்லாதது முதல் காரணமாகும்.

2. இந்தியாவிலுள்ள நுகர்வோர், விற்பனை நிலைய உரிமையாளர்களுடன் தனிப்பட்ட முறையில் தொடர்பு கொள்ள விரும்புகின்றனர். அவ்வாறு தனிப்பட்ட முறையில் பல துறைப் பண்டசாலையின் உரிமையாளர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வாய்ப்பில்லாதது அடுத்த காரணமாகும்.

3. பலதுறைப்பண்டசாலைகள் பெரும்பாலும் பெண் களுக்குப் பண்டங்கள் விற்கும் நோக்கத்துடனேயே ஆரம்பிக் கப்படுகின்றன, இந்தியாவில் பண்டங்கள் ஆண்களாலேயே வாங்கப்படுவதால், வெளிநாடுகளைப்போலன்றி இந்தியாவில் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் போதிய வளர்ச்சியுறவில்லை.

4. இவற்றில் விற்கப்படும் பண்டங்களின் விலை சற்றுக் கூடுதலாக உள்ளது என்றதொரு பொதுக் கருத்து இந்தியாவில் உள்ளது அடுத்த காரணமாகும்.

5. இயற்கையிலேயே இந்திய மக்கள் சற்றுச் சோம்பல் கொண்டுள்ளவர்கள். எனவே, அதிகத் தொலைவில் உள்ள பலதுறைப் பண்டசாலைகளுக்குச் சென்று பண்டங்கள் வாங்கு வதை அவர்கள் அவ்வளவு விரும்புவதில்லை.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள காரணங்களினால், இந்தியாவில் பல துறைப்பண்டசாலைகள் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் வளர்ச்சி அடையவில்லை. எனினும். பலதுறைப் பண்டசாலைகள் இந்தி யாவில் வளர்ச்சி அடையவே இல்லை என்று கூறுதல் தவறா கும். விலைவாசி ஏற்றத்தைத் தடுக்கும் வகையில், மைய அரசு திட்டத்தையொட்டி கூட்டுறவுத் துறையில் அமைக்கப் பட்டுவரும் 'சிறப்பு அங்காடிகள்' (super markets) நமது நாட்டில் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் என்னும் நிலையில் இன்றுவளர்ச்சி யுறத் தொடங்கியுள்ளன.

(ஆ) மடங்குக் கடைகள் (Multiple shops)

பண்டங்கள் வழங்கும்பொழுது ஏற்படும் சேதங்களைக் களைந்து வழங்கும் பணியைச் செம்மையாக்கும் வகையில் தொடங்கப்பட்ட சில்லறை விற்பனை நிறுவனங்களே மடங்குக்

கடைகளாகும். இத்தகைய நிறுவனங்கள் அமெரிக்க நாட்டில் **'தொடர் பண்டசாலைகள்'** என்றழைக்கப்படுகின்றன. எனவே, 'தொடர் பண்டசாலை' என்னும் சொல் அமெரிக்க நாட்டில் செயற்படும் மடங்குக் கடைகளையே குறிப்பிடுகிறது.

ஒரு தொழில்நிறுவனம் பொது நிர்வாகத்தின்கீழும்பொதுக் கட்டுப்பாட்டின்கீழும் ஒரே மாதிரியான பல சில்லறை விற்பனை நிலையங்களை அமைத்துத் தொழில் புரியுமேயானால் அந் நிறுவனம் மடங்குக் கடைகளை நடத்தும் நிறுவனமென்றும் அச் சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் 'மடங்குக் கடைகள்' என்றும் அழைக்கப்படும். அம் மடங்குக் கடைகள்' என்றும் அழைக்கப் படும். அம் மடங்குக் கடைகள் ஒரு நகரின் பல பகுதிகளிலோ பல்வேறு நகரங்களிலோ தொடங்கப்படலாம். ஒரு நிறுவனத் தால் அமைக்கப்படும் மடங்குக் கடைகள் யாவும் ஒரே வகை யைச் சார்ந்த பண்டங்களை விற்பதில் ஈடுபடுகின்றன. இத் தன்மையே அமெரிக்க நாட்டின் தொடர்பண்டசாலைகளையும் இதர நாடுகளின் மடங்குக் கடைகளையும் வேறுபடுத்திக் காட்டுகிறது. அஃதாவது, ஒரே நிறுவனத்தின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் இயங்கும் பல மடங்குக்கடைகளும் ஒரே வகையான பண்டங்களையே விற்பனை செய்கின்றன. ஆனால், ஒரே நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்தின் கீழ்ச் செயற்படும் தொடர்பண்டசாலைகள் எல்லாம் ஒரே வகையைச் சார்ந்த பண்டங்களை விற்பனை செய்வதில்லை; பல்வேறு வகையைச் சார்ந்த பண்டங்களையும் விற்பனை செய்யலாம்.

ஒரு சில்லறை விற்பனையாளர், தம் தொழிலை விரிவாக்க முயலுங்கால் அவருக்கு இரு வழிகள் உள்ளன. ஒன்று தமது கடையில் மேலும் பலவகையான பண்டங்களை வாங்கி விற்பனையைப் பெருக்க முயல்கிறார். இம் முயற்சியின் காரணமாகப் பிறப்பதே பலதுறைப் பண்டசாலையாகும். 'எல்லா முட்டைகளையும் ஒரே கூடையில் வைக்காதே' என்னும் கொள்கையினடிப்படையில் தொழிலை ஓர் இடத்தில் விரிவுபடுத்தாது, அச் சில்லறை விற்பனையாளர் தமது நிர்வாகத்தின்கீழ் வேறு பல இடங்களில் சில்லறை விற்பனை நிலையங்களைத் தொடங்குவாரேயானால், அதனால் எழுவது பல மடங்குக் கடைகளாகும். பல மடங்குக் கடைகள் பேரளவு நிலையங்களின் நன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

'வாடிக்கைக்காரர்களை ஈர்க்க முயல்வதைவிட வாடிக்கைக் காரர்களை நாடிச்செல்வதே சிறந்தது'என்றகோட்பாட்டினடிப்

படையில் செயற்படும் பல மடங்குக் கடைகள் கீழ்க்காணும் தன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

1. ஒரு நிருவாகத்தின் கீழ் இயங்கும் எல்லா மடங்குக் கடைகளின் வெளிப்புற அமைப்பும் ஒரே தன்மையைப் பெற்றுள்ளது. வாடிக்கைக்காரர்கள் அந்தப் பகுதியில் செல்லும்பொழுதே அவர்களுடைய கவனத்தை கவரும் வகையில் இத் தன்மை அமைந்துள்ளது. எடுதுக்காட்டாக, 'பாட்டா காலணிகள் கம்பெனியின்' வெளிப்புற அமைப்பு எல்லா இடங்களிலும் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதால் படிக்காத பல பாமரமக்கள் கூட அதை எளிதில் கண்டுபிடிக்க முடிகிறது.
2. இத்தகைய நிறுவனங்கள் தேவையற்ற இடையோர்களைத்தவிர்க்கும்நோக்கம் கொண்டுசெயற்படுகின்றன
3. 'ரொக்க விற்பனை' என்பதே இந் நிறுவனங்களின் கோட்பாடாகும். இவை பண்டங்களைக் கடனுக்கு விற்பனை செய்வதில்லை.
4. ஒரு நிர்வாகத்தின் கட்டுப்பாட்டில் செயலாற்றும் பல மடங்குக் கடைகளும் ஒரே வகைப் பண்டங்களை விற்பனை செய்கின்றன.
5. நாட்டில் பல பாகங்களிலும் பல மடங்குக் கடைகள் தொடங்கப்படுகின்றன. நகரின் முக்கியப் பகுதிகளில் மட்டுமன்றி எல்லையோரப் பகுதிகளிலும் கடைகள் அமைக்கப்படுவது இந் நிறுவனங்களின் சிறப்புத் தன்மைகளுள் ஒன்றாக அமைகிறது.
6. மைய நிர்வாகமும் மைய உரிமையும் அடுத்த சிறப்புத் தன்மையாகும். அஃதாவது, எல்லாக் கிளைகளையும் தலைமையகம் கட்டுப்படுத்தி நிர்வகிக்கிறது.
7. விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்கள்பெரும்பாலும்தினமும் பயன்படுத்தப்படும் பண்டங்களாகவே உள்ளன.
8. எல்லா மடங்குக் கடைகளுக்கும் தேவையான பண்டங்கள் தலைமையகத்தால் கொள்முதல் செய்யப்பட்டு அவற்றிற்கு வழக்கப்படுகின்றன. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின்கீழ்க் செயற்படும் மடங்குக் கடைகள் யாவும் ஒரே விதமான விற்பனைக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிக்கின்றன.

9. மடங்குக் கடைகள், பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் உற்பத்தியாளர்களாலோ சில்லறை விற்பனையாளர்களாலோ தொடங்கப்படலாம்.

மடங்குக் கடைகளின் வரலாறு

தொடர்பண்டசாலைகள் அமெரிக்க நாட்டில் வளர்ச்சியுறத் தொடங்கிய நாள்முதல் இங்கிலாந்து நாட்டில் மடங்குக் கடைகள் வளர்ச்சியுற ஆரம்பித்தன, ஒருசில மடங்குக் கடைகள் அந் நாட்டின் எல்லையைத் தாண்டி வெளிநாடுகளில்கூட கிளைகள் திறக்கும் நிலைக்கு வளர்ச்சியடைந்திருந்தன. அவ்வாறு மடங்குக் கடைகள் வளர்ச்சியுற்றதற்குக் கீழ்க்காணும் காரணங்கள் ஆதாரங்களாக அமைந்தனவெனக் கூறலாம்.

(i) மக்கள்தொகைப் பெருக்கத்தினால் பண்டங்களின் தேவை அதிகரித்ததன் காரணமாக.

(ii) நுகர்வோருடைய வாழ்க்கைநிலை உயர்ந்து, அவர்கள் பல்வகையான பண்டங்களை நுகர ஆரம்பித்ததன் காரணமாக.

(iii) கூடியவரை பண்டங்களைச் சிக்கனமாக வாங்க நுகர்வோர் விரும்புவதன் காரணமாக.

(iv) விற்பனையைப் பெருக்க விற்பனையாளர், வாடிக்கையாளர்களுடன் நேரடித் தொடர்புகொண்டிருத்தல் அவ்வளவு அவசியமானதெனக் கருதப்பட்டதால்.

(v) உற்பத்தியாளர்களும் நுகர்வோரும் தேவையற்ற இடையோரை நீக்கி, வழங்கல் செலவைக் குறைக்க விரும்பி முயன்றதனால்.

(vi) வெவ்வேறு கிளை அலுவலகங்களின் (மடங்குக் கடைகளின்) சார்பாகத் தலைமையகம் பெருமளவில் பண்டங்களை வாங்கிப் பேரளவுக் கொள்முதலின் நன்மைகளைப் பெறும் காரணத்தால்.

(vii) தொழிற் சிறப்பீடுபாட்டுக் கொள்கையின் காரணமாக

(viii) மொத்த விற்பனை, சில்லறை விற்பனை போன்றவற்றை இணைப்பதன் வாயிலாகச் செங்குத்துச் சேர்க்கையின் பயன்களை அடைய வேண்டி.

(ix) இழப்பிடரைப் (risk) பல கிளைகளுக்கும் பிரித்துக் கொடுக்கக்கூடிய வாய்ப்புள்ளதால்.

(x) விளம்பரச் செலவைச் சிக்கனப்படுத்தும் முகத்தான்.

பெருமளவில் முதலீடு செய்யப்பட்டுத் தொடங்கப்படும் மடங்குக் கடைகள் பெருமளவில் விற்பனையோட்டம் (turn-over) கொண்டவையாக இருத்தல் வேண்டும். அவ்வாறு அதிக அளவில் விற்பனையோட்டம் இல்லையேல் இந் நிறுவனங்கள் நட்டமடைய நேரலாம். எனவே, மடங்குக் கடைகளால் விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்கள் கீழ்க்காணும் தன்மை களைப் பெற்று இருத்தல் சாலச் சிறந்ததெனக் கருதப் படுகிறது.

(i) பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்பட்டுக் குறியீட்டுப் பெயர் சூட்டப்பட்டவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

(ii) அப் பண்டங்கள் மக்களால் அன்றாடம் பயன்படுத்தப் படுபவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

(iii) பளு இல்லாதவையாகவும் எளிதில் தூக்கிச் செல்லக் கூடியவையாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

(iv) விற்கப்படும் பண்டங்கள் விலை குறைந்தவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

மடங்குக் கடை அமைப்பும் மேலாண்மையும்

மடங்குக் கடைகள் பேரளவு விற்பனையில் ஈடுபட்டுள்ள தால் பெரும்பாலும் இவை கம்பெனி அமைப்புகளாகவே அமைவது இயல்பு. கம்பெனிகள் மடங்குக் கடைகளை அமைக்கும்பொழுது அவற்றிற்குத் தேவையான மூலதனத் தைச் சிரமமின்றித் திரட்டமுடிகிறது. அவ்வாறு மடங்குக் கடைகள் கம்பெனிகளால் அமைக்கப்படும்போது, கம்பெனி களின் இயக்குநரவைகளே மடங்குக் கடைகளை நிர்வகிக்கும் உரிமையைப் பெறுகின்றன. பலதுறைப் பண்டசாலைகளைப் போன்றே மடங்குக் கடைகளினுடைய அன்றாட நடவடிக்கை களும் மேலாண்மை இயக்குநர் அல்லது பொது மேலாளரால் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.

தலைமையகத்திற்கு கட்டுப்பட்டு அதன் கட்டளைகளைச் செயற்படுத்த பல பகுதி மேலாளர்கள் நியமிக்கப்படுகின்றனர். பொதுவாகத் தலைமை நிறுவனம் (1) கொள்முதல், (2) விற் பனைப் பிரிவு, (3) பண்டகப்பிரிவு, (4) நிதிப்பிரிவு, (5) செய லாண்மைப் பிரிவு என ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது கொள்முதல் பிரிவு கொள் முதல் மேலாளரின் கீழும்விற்பனைப் பிரிவு விற்பனை மேலாளரின் கீழும், பண்டகப் பிரிவு பண்டக

மேலாளரின் கீழும் நிதிப் பிரிவு நிதி மேலாளரின்கீழும் செயலாண்மைப் பிரிவு செயலாளரின்கீழும்செயலாற்றுகின்றன.

கிளைகளின் தேவைகளை அறிந்து அவற்றின் தேவை களைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் பல பண்டங்களை வாங்கு வது கொள்முதல் பிரிவின் பணியாகும். கிளைகளை எந்தெந்த இடத்தில் திறப்பது? கிளைகள் பின்பற்ற வேண்டிய விற்பனைக் கோட்பாடுகள் யாவை? என்பனவற்றைஆராய்ந்து மேலாண்மை இயக்குநருக்குப் பரிந்துரை செய்வதும் கிளைகள் சார்பாக விளம்பரம் செய்வதும் விற்பனைப் பிரிவின் பணியாகும். கொள்முதல் பிரிவினால் கொள்முதல் செய்யப்பட்ட பண்டங் களைச் சரிபார்த்துப் பாதுகாப்பாகப் பண்டகங்களில் காப்புச் செய்வதும் கிளைகளுக்குத் தேவையான பண்டங்களை அவற் றின் மேலாளர்களுடைய வேண்டுகோள்கள்படி அனுப்பி வைப் பதும் பண்டகப் பிரிவு மேலாளரின் பணியாகும். கிளைகளின் நிதிச் செயல்களைக் கட்டுப்படுத்துவதும் அவற்றின் கணக்கு களைச் சரிபார்ப்பதும் நிதிச் செயல்களைக் கட்டுப்படுத்துவம் அவற்றின் கணக்குகளைச் சரிபார்ப்பதும் நிதிப் பிரிவின் கடமை யாகும். மேலாண்மை இயக்குநருடைய பணிகளைச் செம்மை யாகச் செய்திட உதவி புரிவதே செயலாண்மைப் பிரிவு மேலாளரின் பொறுப்பாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட பகுதி மேலாளர்களைத் தவிர்த்து மாவட்ட மேலாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் பொறுப்பும் மேலாண்மை இயக்குநரையே சாரும். ஒவ்வொரு மாவட்டத் திலுள்ள கிளைகளும் செம்மையாகச் செயற்படுகின்றனவா என்பதைக் கண்காணிப்பதே மாவட்ட மேலாளர்களின் பொறுப்பாகும். ஒவ்வொரு கிளையும் ஒரு கிளை மேலாளரின் கீழ்ச் செயல்புரிகிறது. அக் கிளை மேலாளரே அக்கிளையைப் பொறுத்தவரை தலைவராகக் கருதப்படுகிறார். அவர் தலைமையகத்திலிருந்து அவரது கிளைக்குத் தேவையான பண்டங்களை அவ்வப்போது பெறுகிறார். அவரது வேண்டு கோள்படி தலைமையகம் வேண்டிய பண்டங்களை அனுப்பி அவை ஒவ்வொன்றும் என்ன விலைக்கு விற்பனை செய்யப் படவேண்டும் என்ற குறிப்பையும் அனுப்புகிறது. எனவே, பண்டங்களின் விலையை நிர்ணயிக்கும் பொறுப்புக் கிளை மேலாளரைச் சார்ந்ததன்று. மேலும், பண்டங்களின் அடக்க விலையையும் கிளை மேலாளர் அறிந்திருக்க வாய்ப்பில்லை.

பண்டங்கள் யாவும் ரொக்கத்திற்கே விற்கப்பட வேண்டும் என்பது இத்தகைய நிறுவனங்களின் கோட்பாடாகும். பண் டங்களை விற்பனை செய்து திரட்டப்படும் பணம் நாள்

தோறும் நிறுவனத்தின் பெயரிலுள்ள வங்கிக் கணக்கில் செலுத்தப்படும். அப் பணத்தைக் கிளை மேலாளர் மீண்டும் பெறுதல் இயலாது. நடப்புச் செலவுக்கான பணத்தைத் தலைமையகம் அவ்வப்போது அனுப்பி வைக்கிறது. ஒரு கிளையில் திடீரெனச் சரக்கு விற்பனையாகிப் போதிய இருப்பு இல்லையெனின், அக் கிளை மேலாளர், அருகிலுள்ள கிளையிடமிருந்து வேண்டிய அளவுப் பண்டங்களைப் பெற்றுக் கொள்ளும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளார்.

கிளை மேலாளர்கள் பணிகளை மேற்பார்வை செய்து கண்காணிக்கும் வகையில் மாவட்ட அளவில், மாவட்ட மேலாளர்கள் பணியிலமர்த்தப்படுகிறார்கள். இவர்கள் அந்தந்த மாவட்டத்திலுள்ள கிளை மேலாளர் பணிகளைக் கட்டுப்பாடு செய்கின்றனர். மாவட்ட மேலாளர், அவருக்கென்று ஒதுக்கப் பட்ட மாவட்டத்திலுள்ள கிளை நிறுவனங்களுக்கு அவ்வப் பொழுது சென்று அந்நிறுவனங்களின் செயல்களைக் கண்காணிக் கின்றார். இவற்றைத் தவிர்த்து மைய அலுவலகத்தால் நியமிக்கப்பட்ட ஆய்வாளர்களும் கிளைகளுக்கு முன்னறிவிப்பு ஏதுமின்றிச் சென்று கணக்குகளை ஆய்வு செய்யும் பொறுப்பேற் கின்றனர். இந் நிறுவனங்களின் வெற்றி எந்த அளவுக்குச் சரக்குகளைக் குறைந்த அளவில் வைத்துக்கொண்டு அதே நேரத்தில், சரக்குகள் இல்லை என்று கூறாது தொடர்ந்து விற்பனை செய்கிறார்கள் என்பதைப் பொறுத்து அமைந்துள்ள தால் ஒவ்வொரு கிளை மேலாளரும் அவரது கிளை அலுவலகத் தின் தன்மைக்கேற்பக் குறுமஅளவுச் (minimum) சரக்கிருப்பையும் பெருமஅளவுச் (maximum) சரக்கிருப்பையும் நிர்ணயித்துக் கொள்கின்றார்.

மடங்குக் கடைகளினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

மடங்குக் கடைகள்பேரளவுவிற்பனையில் ஈடுபட்டுள்ளதால் அவற்றினால் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன:

1. எல்லாக் கிளை நிறுவனங்களின் சார்பாகவும் தலைமை அலுவலகமே மைய நிலையில் எல்லாப் பண்டங்களை யும் வாங்குவதால் பேரளவுக் கொள்முதலின் நன்மை களை—குறைந்த விலை, கடன் வசதி போன்றவற்றைப் பெறுகின்றன.

2. அதிக அளவில் விற்பனை செய்வதால், பண்டங்களை வாங்குவதற்கெனத் தனியாயொரு துறையை அமைத் துத் திறமைமிக்க வல்லுநர்களை வேலைக்கமர்த்தும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளன.

3. பலதுறைப் பண்டசாலைகளைப் போலன்றி இந்நிறுவனங்கள் வாடிக்கைக்காரர்களை நாடிப் போவதால் வாடிக்கைக்காரர்கள் மனநிறைவெய்துகின்றனர் என்பதுடன்கூட விற்பனையும் பெருக வாய்ப்புள்ளது.

4. மடங்குக் கடைகள் பல இடங்களிலும் திறக்கப்படுவதால், அந்தந்தப் பகுதியில் வாழும் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்திற்கேற்றவாறு வெவ்வேறு வகையான, வெவ்வேறு தரம் வாய்ந்த பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் தன்மையைப் பெற்றுள்ளன.

5. மடங்குக் கடைகளின் கிளைகள் யாவும் ஒரே விதமான வெளிப்புற அமைப்பும் சாளரக் காட்சியும் கொண்டுள்ளதால் வாடிக்கைக்காரர்கள் அவற்றை எவ்விதச் சிரமமுமின்றி அடையாளம் கண்டுகொள்ள முடிகிறது எனவே, வாடிக்கைக்காரர்களின்கவனத்தை இத்தகைய நிறுவனங்கள் எளிதில் கவர்கின்றன எனக் கூறலாம்.

6. எல்லாக் கிளை நிறுவனங்களின் சார்பாகவும் பொதுவான விளம்பரங்கள் செய்யப்படுவதால் விளம்பரச் செலவு மிக மிகச் சிக்கனமாக இருக்கிறது என்பது அடுத்த நன்மையாகும்.

7. 'ரொக்க விற்பனை' என்பது இந் நிறுவனங்களின் கோட்பாடாகையால், ஐயக் கடன், வாராக் கடன் போன்ற பிரச்சினைகளுக்கு இடமே இல்லை.

8. ஒரு கிளையில் போதிய சரக்கில்லாவிட்டால் அக் கிளை மேலாளர் அருகிலுள்ள கிளைகளிடமிருந்து வேண்டிய சரக்குகளைப் பெறும் வசதியைப் பெற்றுள்ளார்.

9. விற்கப்படும் பண்டங்களின் விற்பனை விலை தலைமையகத்திலேயே நிர்ணயிக்கப்படுவதால் பண்டங்களின் விலையில் பேரம் பேசுவதற்கு வாய்ப்பில்லை.

10. பேரளவில் செயற்படுவதால் இத்தகைய நிறுவனங்கள் குறைந்த நடைமுறைச் செலவில் இயங்க முடிகிறது.

11. இத்தகைய நிறுவனங்கள் தேவையற்ற இடைநிலையர்களை அகற்றிச் சந்தையிடுகைச் செலவைக் குறைக்க வாய்ப்பேற்படுத்துகின்றன.

12. அதிக அளவில் கிளைகள் திறக்கப்படுவதால் இழப்பிடர்ப்பாடு பரவலாக்கப்படுவது அடுத்த நன்மையாகும் அஃதாவது, ஒரு சில கிளைகள் ஒருசில பருவங்களில்

நட்டத்துடன் செயற்பட்டாலும் அந்தக் கிளைகளால் ஏற்படும் நட்டம் இதரக் கிளைகள் ஈட்டும் இலாபத் தொகையால் ஈடு செய்யப்படலாம்.

13. ஒரு குறிப்பிட்ட கிளை நிரந்தரமாக நட்டத்துடன் செயற்பட்டால் அக்கிளையை எளிதில் மூடிவிடலாம்.

14. எல்லாக் கிளை நிறுவனங்களின் சார்பிலும் தலைமையகமே சரக்குகளை வாங்கிப் பண்டகங்களில் சேமித்து வைப்பதால் பண்டகங்கள் குளிர்சாதனம் போன்ற வசதிகளைக் கொண்டிருக்க வாய்ப்புள்ளது.

15. ஒரு கிளையில் விற்கப்படாத சரக்குகள் இதர கிளைகளுக்கு மாற்றப்பட்டு விற்பனை செய்யப்படலாம்.

16. புதிதாக அறிமுகப்படுத்தப்படும் பண்டங்களை ஒரு சிலகிளைகள்மூலம் விற்பனை செய்து, அப் பண்டங்களுக்குச் சந்தையில் எந்த அளவிற்குத் தேவை உள்ளதென அறிந்து, அவற்றை இதர கிளைகள்மூலம் விற்பனை செய்யலாமா ? வேண்டாவா ? என்று மடங்குக்கடைகளின்தலைமையகம் முடிவு செய்யலாம்.

17. பேரளவில் மடங்குக் கடைகள் இயங்குவதாலும் 'ரொக்க விற்பனை மட்டுமே' என்ற கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிப்பதாலும் வாராக் கடன், ஐயக்கடன் போன்றவற்றைத் தவிர்ப்பதாலும் மடங்குக்கடைகள் பண்டங்களை ஓரளவிற்குக் குறைந்து விலையில் விற்பனை செய்ய முடிகிறதென்பது இறுதியான நன்மையாகும்.

மடங்குக் கடைகளின் குறைபாடுகள்

மடங்குக் கடைகளினால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பதாகக் கூறப்பட்டாலும் இத்தகைய அமைப்புக் கடைகளில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகள் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது:

1. இத்தகைய அமைப்புகளிலிருந்து பல்வேறு வகையான பண்டங்களை வாங்க முடிவதில்லை. மடங்குக்கடைகள் ஒரே விதமான பண்டங்களையே விற்பனை செய்வதே அதற்குக் காரணமாகும். எனவே, நுகர்வோரின் பல்வகைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யவில்லை என்பது மடங்குக் கடைகளின் முதல் குறைபாடாகும்.

2. தொழில் ஒருதன்மைப்பட்டிருக்க வேண்டும் என்ற நோக்குடன் மடங்குக் கடைகளின் கிளைகள் யாவும் ஒரே தன்மை படைத்த விதிகள், கட்டுப்பாடுகளுக்குட் பட்டு இயங்கி வருகின்றன. எனவே, அந்தப் பகுதியில் வாழும் மக்களுடைய பாணி, விருப்பம் ஆகியவற்றிற் குட்பட்டுத் தனித்து இயங்க முடிவதில்லை.

3. மடங்குக் கடைகளின் கிளை மேலாளர்கள் தலைமை யகத்தின் ஆணைகளுக்குட்பட்டே இயங்க வேண்டிய கடப்பாடு கொண்டவர்களாதலின் அவர்கள் நிறுவனத் தின் கொள்கை முறைகளை நிர்ணயிப்பதிலும் முடிவு செய்வதிலும் பங்குபெற முடிவதில்லை. எனவே, அவர்கள் தன்முனைப்பின்றிப் பணியாற்ற வேண்டி யுள்ளது.

4. பலதுறைப் பண்டசாலையைப் போன்று வாடிக்கைக் காரர்களுக்கு வேண்டிய பற்பல வசதிகள் மடங்குக் கடைகளில் அளிக்கப்படுவதில்லை.

5. பணியாளர்கள் பல்வேறு இடங்களுக்கும் மாற்றப் படும் சூழ்நிலைக்குட்பட்டுப் பணிபுரிகிறார்களாதலின் அவர்கள் பொதுவாக மிகுந்த ஆர்வம் கொண்டு பணி புரிவதில்லை.

6. கிளை மேலாளர்கள் தொடர்து ஓர் இடத்தில் பணி புரியாததால், அவர்களுக்கும் வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு மிடையே தனிப்பட்ட தொடர்பு இருப்பதில்லை. எனவே, வாடிக்கைக்காரர்கள் முழுமையாக மனநிறை வெய்துகின்றனர் எனக் கூறுதல் இயலாது.

7. பெரிய அளவில் மடங்குக் கடைகள் செயற்படுவதால் பெரிய அளவு நிறுவனங்களிலுள்ள முடிவு செய்தலில் காலதாமதம், அதிக இழப்பு வாய்ப்புப் போன்ற இடர்ப்பாடுகளுக்கு இந் நிறுவனங்களும் உட்படு கின்றன.

8. மடங்குக் கடைகளின் தலைமையகம் வேறொரு பகுதியில் உள்ளதால், கிளை நிறுவனங்கள் முழுக் கட்டுப்பாடுடன் செயற்படுகின்றனவா என்பது ஐயமே

9. மடங்குக் கடைகள், இதரவகைச் சில்லறை விற்பனை யாளர்களிடமிருந்து பெரும் போட்டியை எதிர்நோக்க வேண்டியுள்ளது.

10. மடங்குக் கடைகளின் தலைமையகம் ஒரு குறிப்பிட்ட மாநிலத்தில் உள்ளதால் கிளைகள் வெவ்வேறுமாநிலங் களில் ஆரம்பிக்கப்பட்டுச் செயற்பட்டாலும் அப் பகுதியிலுள்ள மக்கள், தாங்கள், மடங்குக் கடை களிலிருந்து வாங்கும் பண்டங்களுக்குரிய பணம் அதே பகுதியில் பயன்படுத்தப்படாது தலைமையகத்துக்கு அனுப்பப்பட்டு அந்த மாநிலத்தில் மட்டுமே உற்பத்திக் காகப் பயன் படுத்துவதன்மூலம் அதிக வேலை வாய்ப்பை ஏற்படுத்துகிறது என்ற கருத்தைக்கொண்டு அவற்றிக்கு முழு ஆதரவு கொடுக்கத் தயங்கலாம்.

இந்தியாவில் மடங்குக் கடைகள்

மடங்குக் கடைகள் இந்தியாவில் அண்மைக் காலத்தில் தான் தொடங்கப்பட்டன. எனவே, அவை இந்தியாவில் இன்னும் முழு வளர்ச்சி பெறவில்லை என்று கூறலாம். பெரும் பாலான மடங்குக் கடைகள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களைச் சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் மூலம் விற்பனை செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ளனவே தவிர, முழுமையாக மடங்குக் கடைகளாகப் பணியாற்றுவதில்லை. ‘பாட்டா’ காலணிக் கடைகளே முன்னணியிள்ள மடங்குக் கடை அமைப் பாகும். பாம்பே டையிங், கடாவ் ஆலை போன்ற துணி ஆலைகள் முக்கிய நகரங்களில் தங்களது கிளைகளைத் திறந்து செயலாற்றுவதன்மூலம் மடங்குக்கடைகளுக்கு ஒப்பாக அமை கின்றன.

மடங்குக் கடைகளும் பலதுறைப் பண்டசாலைகளும்

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள இருவகை நிறுவனங்களும் நுகர் வோருக்குப் பண்டங்களை வழங்குவதில் ஈடுபட்டுள்ளன. இரு வகை அமைப்புகளுக்கும் மிகக் கூடுதலான முதல் தேவைப் படுகிறது. பெரும்பாலும் இவ்விருவகை நிறுவனங்களையும் தொடங்கக் கம்பெனி அமைப்பே சிறந்ததாகக் கருதப்படுகிறது. இருப்பினும், இவ்விரண்டு வகை அமைப்புகளுக்குமிடையே கீழ்க்காணும் வேறுபாடுகள் உள்ளன :

1. மடங்குக் கடைகள் வாடிக்கைக்காரர்களை நாடிச் செல்கின்றன. ஆனால், பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வாடிக் கைக்காரர்களைத் தங்கள் பகுதிக்குக் கவர்ந்து ஈர்க்க முற்படு கின்றன.

2. பலதுறைப் பண்டசாலைகள் நகரின் மையப் பகுதி களில் அமைக்கப்பட வேண்டும். ஆனால், மடங்குக் கடைகள் நகரங்களின் எல்லை ஓரங்களில்கூடத் தொடங்கப் படலாம்.

3. பலதுறைப் பண்டசாலைகள், நுகர்வோர்களுடைய எல்லாத் தேவைகளையும் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் அமைக்கப்பட்டுச் செயற்படுகின்றன. எனவே, முழு விற்பனை மையமாக அமைத்தல் என்பதே பலதுறைப் பண்டசாலைகளின் நோக்கமாகும். ஆனால், மடங்குக் கடைகள் ஒருவகைப் பண்டத்தில் மட்டுமே சிறப்பீடுபாடு கொண்டிருப்பது இயல்பு.

4. பலதுறைப் பண்டசாலையில் பல துறைகள் அமைக்கப்பட வேண்டுமாதலின், அதற்குரிய கட்டடம் மிகப் பெரியதாகவும் பல வசதிகளைக் கொண்டதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஆனால், ஒரு சிறிய கட்டடத்தில் கூடப் பல மடங்குக் கடையின் கிளை ஒன்று தொடங்கப்படலாம்.

5. பலதுறைப் பண்டசாலைகள் இலவசப் படிப்பறை, அருந்தக வசதிபோன்ற பிற வசதிகளை வாடிக்கைக்காரர்களுக்குச் செய்ய முனைகின்றன. ஆனால், பல மடங்குக் கடைகள் பண்டங்களை விற்பனை செய்வது தவிரப் பிற வசதிகளுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பதில்லை.

6. நாடு முழுவதும் சந்தையைப் பெற்ற மடங்குக் கடைகள் பலதுறைப் பண்டசாலைகளைவிடப் பண்டங்களைக் குறைந்த விலைக்கு விற்கும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளன.

7. பெரிய அளவில் செயற்படுவதால், பலதுறைப் பண்டசாலைகளைவிட மடங்குக் கடைகள் பொருளாதார மந்தத்தை எதிர்த்துச் செயற்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகளை அதிக அளவில் பெற்றுள்ளன.

8. பலதுறைப் பண்டசாலை ஓர் இடத்தில் செயலாற்றுவதால் நட்டம் ஏற்பட்டால் நட்டத்தொகை மிக அதிகமாக இருக்கும். ஆனால், மடங்குக் கடைகளுள் ஒரு கிளையில் நட்டம் ஏற்பட்டாலும் அந் நட்டத் தொகையைப் பிறகிளைகள் ஈட்டும் இலாபத் தொகையால் ஈடு செய்யப்பட்டு நிகர நட்டம் இல்லாமல் இருக்க வாய்ப்புள்ளது.

9. நாடு முழுவதும் கிளைகளைத் திறந்து பண்டங்களை விற்பனை செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள மடங்குக் கடைகள் தங்களுக்குத் தேவையான எல்லாப் பண்டங்களையும் தாங்களே உற்பத்தி செய்துகொள்ளலாம். ஆனால்பலதுறைப் பண்ட

சாலைகள் தங்களுக்குத் தேவையான எல்லாச் சரக்குகளையும் தாங்களே உற்பத்தி செய்துகொள்ளுதல் இயலாததாகும்.

10. நாடு முழுவதும் கிளைகளைத் திறந்து பண்டங்களை விற்பனை செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள மடங்குக் கடைகள், தேசியச் செய்தித்தாள்கள், தேசியப் பத்திரிகைகள் ஆகிய சாதனங்கள் மூலம் விளம்பரம் செய்ய முனைகின்றன. ஆனால், உள்ளூர் சார்ந்த வாடிக்கைக்காரர்களுக்கே பண்டங்களை விற்பனை செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள பலதுறைப் பண்டசாலைகள், உள்ளூர் சார்ந்த செய்தித்தாள்கள் ஆகியவற்றையே தங்களுக்குரிய விளம்பர சாதனங்களாகத் தேர்ந்தெடுக்கின்றன.

11. பல மடங்குக் கடைகளில் கிளை மேலாளர்கள் கிளைகளுக்கு அனுப்பப்படும் பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்வதிலும அவற்றின்விலையை நிர்ணயிப்பதிலும் பங்கு பெறுவதில்லை ஆனால், பலதுறைப் பண்டசாலையின் துறை மேலாளர்கள் தங்கள் துறைக்குத் தேவையான பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்வதிலும் அவற்றின் விலைகளை நிர்ணயிப்பதிலும் பங்கேற்கின்றனர்.

12. மடங்குக் கடைகளின் கிளைகளிலொன்று இலாபகரமாகச் செயற்படவில்லை என்றால், அக் கிளையை எளிதில் மூடி விடலாம். ஆனால், பலதுறைப் பண்டசாலையில் ஒரு துறைஇலாபகரமாகச் செயற்படாவிடினும்கூட அது தொடர்ந்து செயற்பட வேண்டியது அவசியமாகிறது. அதை மூடிவிடுதல் என்பது இயலாது.

13. மடங்குக் கடைகளின் கிளை ஒன்றில் பண்டங்கள் தீர்ந்து விட்டால் அருகிலுள்ள கிளையிடமிருந்து அதற்கு வேண்டிய பண்டங்களைப் பெற்றுக்கொள்வதற்கான வாய்ப்பு உள்ளது. ஆனால், பலதுறைப் பண்டசாலைக்கு அத்தகைய வாய்ப்பில்லை. எனவே, பண்டங்கள் உற்பத்தியாளரிடமிருந்து வரும்வரை அவ்வகைப் பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் வாய்பை இழக்க நேரிடும்.

ஒருவிலைக் கடை (One price shop)

இவ்வகைக் கடைகள் பலதுறைப் பண்டசாலைகளில் ஒரு பிரிவே எனக் குறிப்பிடலாம். எனவேதான், இவ்வகைக்

கடைகள் 'நிலைவிலைத் தொடர்பண்டசாலைகள்' (fixed price chain stores) என்றும் குறிப்பிட்டழைக்கப்படுகின்றன. இத்தகைய கடைகளின் முக்கியத் தன்மை என்னவெனின், அங்கு விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்கள் யாவும் ஒரே விலையில் விற்கப்படுவதேயாகும்.

இவ்வகை வழங்கல் நிறுவனங்கள் அமெரிக்க நாட்டில் மிக அதிக அளவில் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளன. 'உல்வொர்த்ஸ்' நிறுவனம் அமெரிக்கா, கனடா, இங்கிலாந்து ஆகிய நாடுகளில் 2000-க்கும் அதிகவான கிளைகளைக் கொண்டுள்ளது குறிப்பிடத்தக்கது. இக் கடைகளில் விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்கள்யாவும் 5 சென்டு முதல் 10 சென்டுக்குள்ளாகவே நிர்ணயக்கப்பட்டுள்ளன.

பொதுவாக, அன்றாடத் தேவைக்கான பொருள்களே இக் கடைகளில் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. மேலும், விற்பனை செய்யப்படும் பொருள்கள் மிக உயர்தரமானவையாக இருத்தல் கூடாது; நடுத்தரமானவையாகவே இருத்தல் வேண்டும்,

ஒருவிலைக் கடைகளினால் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. மக்கள் பண்டங்களை எளிதில் எவ்விதச் சிக்கலுமின்றி வாங்குகின்றனர்.

2. நுகர்வோர் பண்டங்களை இவ்வகை நிறுவனங்களிடமிருந்து அதிக அளவில் வாங்குவதால், பேரளவு நிறுவனங்களின் நன்மைகளை இவை பெற முடிகிறது.

3. இந் நிறுவனங்கள் விளம்பரம், கடை அலங்காரம் போன்றவற்றிற்கு அதிகம் செலவிடுவதில்லையாதலின் இவை சிக்கனமாகச் செயலாற்றுகின்றனவெனக் கூறலாம்.

4. பண்டங்களின் விலை குறைவாக உள்ள காரணத்தால் விற்பனையோட்டம் கூடி. மொத்த விற்பனையும் அதிகமாகிறது.

5. பண்டங்களின் வகைகள் குறைக்கப்படுகின்றன. எனவே, நாட்டுவளம் பாழடிக்கப்படுவதில்லை.

மேற்குறிப்பிட்டவாறு ஒருவிலைக் கடைகளால் பல நன்மை களிருப்பினும் அவற்றினால் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளும் உள்ளன :

1. உயர்ந்த ரகப் பண்டங்கள் இக் கடைகளில் கிடைப்ப தில்லை.
2. பலவகைப்பட்ட பண்டங்கள் இக் கடைகளில் விற்கப் படுவதில்லை.
3. இவ்வகை நிறுவனங்கள் வாடிக்கைக்காரர்களுடன் நெருங்கிய தொடர்புகொண்டிருப்பதில்லை. எனவே, வாடிக்கைக்காரர்கள் இவ்வகை நிறுவனங்களின் பணி களால் மனநிறைவெய்துவதில்லை.

(இ) அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் (Mail order houses)

அஞ்சல்வழி விற்பாணைகளைப் பெற்று அஞ்சல்வழி பண் டங்களை நுகர்வோருக்கு வழங்கும் வகையில் தொழில் புரியும் சில்லறை விற்பனையகங்கள் அஞ்சல் விற்பனையகங்கள் என்றும் வழி விற்பாணையகங்கள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

இவ்வகை விற்பாணையகங்கள் சிக்கனமான முறையில் பண் டங்களை நேரிடையாக நுகர்வோருக்கு வழங்குகின்றன. வாடிக் கைக்காரர்களைப் பொறுத்தவரை இவ்வகை விற்பாணையகங்கள் பண்டங்களைச் சிரமமின்றி வாங்கவும் விற்பனையாளர்களைப் பொறுத்தவரை பண்டங்களை எளிதில் விற்கவும் வழிவகுக் கின்றன.

அஞ்சல்வழி விற்பாணையகங்களின் சிறப்புத் தன்மைகள்

அஞ்சல்வழிவிற்பாணையகங்கள் சில முக்கியத் தன்மை களைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன. அவையாவன :

(i) பண்டங்கள் விற்பனை செய்வதற்கான விற்பாணை அஞ்சல் வழி பெறப்பட்டுப் பண்டங்கள் அஞ்சல்வழியே வழங்கப்படுகின்றன. எனவே, அஞ்சல் நிலையங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

(ii) வாடிக்கைக்காரர்கள் விளம்பரங்களின் வழியாகவே அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுடன் தொடர்பு கொள் கின்றனர்.

(iii) வாடிக்கைக்காரர்களுக்கும் விற்பாணையகங்களுக்கும் இடையே நேரடித் தொடர்பு உள்ளது. அஃதாவது,

விற்பனையாளர்களும் வாடிக்கைக்காரர்களும் நேரிடையாகப் பார்த்துக் கலந்துரையாட வாய்ப்பில்லையெனினும், இவ்விருபாலரும் எவ்வித இடையீடுமின்றி நேரிடையாகத் தொடர்புகொள்கின்றனர். பண்டங்கள் விற்பனையாளர்களால் நேரிடையாகவே நுகர்வோருக்கு விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

(iv) பண்டங்கள் வாடிக்கைக்காரர்களால் நேரிடையாக ஆய்வு செய்யப்பட்டு வாங்கப்படுவதில்லை.

(v) இத்தகைய விற்பனையகங்கள் குறைந்த விலையுள்ள பண்டங்களையே விற்பனை செய்கின்றன.

(vi) இத்தகைய விற்பனையகங்கள் பரந்த சந்தையைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

அஞ்சல் விற்பனையகங்கள் முதன் முதலில் அமெரிக்க நாட்டில்தான் தொடங்கப்பட்டன. கடைவசதியில்லாத பட்டி தொட்டிகளில் மக்கள் குடியேறியதும், நிறைந்த அஞ்சல் வசதி கிடைத்தும் இவ் வகை விற்பனையகங்கள் அங்கு வளர்ச்சி அடைந்ததற்கு முக்கியக் காரணங்களாகும்.

அஞ்சல் விற்பாணையகங்களின் வகைகள்

அஞ்சல் விற்பாணையகங்களைக் கீழ்க்காணும் மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம்:

1. உற்பத்தியாளர்களின் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள்: உற்பத்தியாளர்களே நேரிடையாகப் பண்டங்களை அஞ்சல்வழி நுகர்வோர்களுக்கு வழங்குதல்.

2. பலதுறைப் பண்டசாலை அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள்: பலதுறைப் பண்டசாலைகள் பண்டங்களை நேரியாக வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு வழங்குதலுடன், விற்பனையைப் பெருக்கும் முகத்தான் அஞ்சல்வழி நுகர்வோருக்குப் பண்டங்களை வழங்கும் வகையில் தொழில் புரிதல்.

3. இடையோர் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள்: சில்லறை விற்பனையாளர்கள் பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு அஞ்சல்வழி வழங்க நிறுவும் விற்பனையகங்களாகும்.

செயற்படும் முறை

அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் செய்ய வேண்டிய முதற்பணி 'அஞ்சலிடும் பட்டி' (mailing list) தயாரித்தலேயாகும். அஞ்ச லிடும் பட்டியில் எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தின் வாடிக்கைக்காரர் களாக இருக்கும் நபர்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களும் இருக்கும். அஃதாவது, அவர்களுடைய பெயர், தொழில், வருவாய், முகவரி ஆகிய விவரங்கள் அடங்கியிருக்கும். நகராட்சி மன்றங்கள், ஊராட்சி மன்றங்கள், தொலைபேசிப் பெயர்ப் பட்டி, காவல் துறை வசமுள்ள வாகன உரிமையாளர் பட்டி, வாணிகக் கழகம், பெட்ரோல் வழங்கும் நிறுவனங்கள் ஆகிய நிறுவனங்களிடமிருந்து வேண்டிய விவரங்களைத் திரட்டி அஞ்சலிடும் பட்டியைத் தயாரிக்கின்றனர்.

அவ்வாறு அஞ்சலிடும் பட்டியிலுள்ள வாடிக்கைக்காரர் களுக்கு அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களைப் பற்றிய விவரங்களைத் தெரிவிக்கும் வகையில் அவர்களுக்குப் பொதுவான விளம்பரங்களை வெளியிடுதல் அல்லது தங்களது விளக்க விலையேடு (illustrated catalogue) அனுப்புதல் அல்லது சுற்றறிக்கை அனுப்பி வைத்தல்மூலம் அவர்கள் கவனத்தை ஈர்க்க முயலுதல் அஞ்சல் விற்பாணைய கங்களின் இரண்டாவது பணியாகும். விளம்பரத்தைப் படித்த பொதுமக்கள் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் தரத்தின் மீது நம்பிக்கை பெறுவார்களேயானால், அவர்கள் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களைஅனுப்புமாறு அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுக்கு விற்பாணைகளை அனுப்பி வைப்பர். இரகசியம் காரணமாகவும் போட்டிகளைத் தவிர்க்க வேண்டியும் சில அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் விளம்பரங்களில் தங்கள் முகவரியைக் குறிப்பிடுவதில்லை. அத்தகைய நிறுவனங் கள் விளம்பரங்களில் தங்களது தபால் பெட்டி எண்ணை மட்டும் குறிப்பிடுவது வழக்கம். அதுபோன்ற அஞ்சல் விற்பாணையகங் களைப் பொறுத்தவரை விற்பனைகள் பொதுமக்களால் குறிப்பிடப்பட்ட தபால் பெட்டி எண் கொண்ட முகவரிக்கு அனுப்பி வைக்கப்படும்.

விற்பாணைகளைப் பெற்ற அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் பண்டங்களைக் குறிப்பிட்ட முகவரிகளுக்கு அனுப்ப முயற்சி எடுத்தல் அவற்றினுடைய மூன்றாவது பணியாகும். குறிப்பிட்ட தொகைக்குக் குறைவான தொகைக்குரிய விற்பாணைகள் செயற்படுத்தப்பட மாட்டாது என ஒரு சில நிறுவனங்கள்

கட்டுப்பாடு விதிப்பதுமுண்டு. விற்பாணைகள் செயலாக்கம் செய்யப்பட வேண்டுமாயின், அவ் விற்பாணைகளுக்குரிய பண்டங்கள் உரிய முறையில் கட்டுமம் செய்யப்பட வேண்டும். கட்டுமம் செய்யப்பட்ட பண்டங்கள் பதிவு அஞ்சல்மூலம் அனுப்பப்படும். பண்டங்கள் அதிகப் பளு உள்ளவையாக இருப்பின் அவை புகைவண்டிகள் மூலமும் அனுப்பப்படலாம். பொதுவாக, அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள்மூலம் அனுப் பப்படும் படங்கள் 'பணம் செலுத்திப்பெறும் கட்டு அஞ்சல்' முறையில் அனுப்பப்படுகின்றன. நுகர்வோர் முன்பணமாகப் பண்டங்களுக்கான விலை முழுவதையும் அனுப்பியிருப்பின் பண்டங்கள் 'பதிவுக் கட்டு அஞ்சல்' மூலம் அனுப்பப்படும்.

அஞ்சல்முறை விற்பனைக்கு ஏற்ற பண்டங்கள்

எல்லா வகையான பண்டங்களும் அஞ்சல் முறைமூலம் விற்பனை செய்தல் என்பது இயலாததாகும். எனவே, அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்கள் கீழ்க் காணும் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும் :

1. எளிதில் கெட்டுப்போகாதவையாகவும் எளிதில் நொறுங்கிப் போகாதவையாகவும் இருத்தல்வேண்டும். அழுகும் பொருள்கள், எளிதில் நொறுங்கும் கண்ணாடிப்பொருள்கள் போன்றவை இவ்வகை விற்பனைக்கு ஏற்றவையல்ல.
2. பண்டங்கள் விற்பனையாளர்களால் அல்லது உற்பத்தி யாளர்களால் தனிப்பட்ட முறையில் குறியீட்டுப் பெயர் கொடுக்கப்பட்டிருத்தல்வேண்டும். அப்பொழுது தான் அப் பண்டங்களின் தன்மைகளைப்பற்றி நுகர் வோர் நன்கறிந்திருக்க முடியும்.
3. பண்டங்கள் தரப்படுத்தப்பட்டிருக்க வேண்டும்.
4. தரம் நிலைப்படுத்தப்பட்டிருக்க வேண்டும் (standardized).
5. பண்டங்களின் தன்மைகள் கடிதம்மூலம் விளக்கும் வகையிலும் நுகர்வோர் அத் தன்மைகளை உணரும் வகையிலும் இருத்தல் வேண்டும்.
6. அஞ்சல்மூலம் அனுப்பும்பொழுது பருமன் குறைந்தவை யாகவும் மதிப்பில் உயர்ந்தவையாகவும் இருத்தல் அவசியமாகும்.

7. பண்டங்கள் பரவலாக வேண்டப்படும் தன்மையைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

8. பண்டங்களை அனுப்புவதற்குரிய செலவு, அவற்றின் விலையைவிட மிகக் குறைவாக இருத்தல் வேண்டும்.

அஞ்சல் விற்பாணையகங்களால் ஏற்படும் நன்மைகள்

அஞ்சல் விற்பாணையகங்களால் பல நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அந் நன்மைகளின் காரணமாக அவை நன்கு வளர்ச்சி பெற்று வருகின்றன. அவ்வாறு ஏற்படும் நன்மைகளை வாடிக்கைக்காரர்கள் பெறும் நன்மைகளென்றும், விற்பாணையகங்கள் பெறும் நன்மைகளென்றும் இரு பகுதிகளாகப் பிரிக்கலாம்.

வாடிக்கைக்காரர்கள் பெறும் நன்மைகள்

1. கிராமப்புறங்களில் வசிக்கும் மக்கள் தங்கள் இல்லங்களிலிருந்துகொண்டே தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை வாங்கி நுகர வழிவகுக்கிறது.

2. பண்டங்கள் அஞ்சல்துறைமூலம் பெறும்போதுதான் அவற்றிற்குரிய விலையைச் செலுத்த வேண்டுமாதலின் பண்டங்களுக்குரிய விலைக்கான பணத்தைத் திரட்ட வாடிக்கைக்காரருக்குப் போதிய அவகாசமிருக்கிறது.

3. உள்ளூர்ச் சந்தையில் கிடைக்காத பண்டங்களை நுகர்வோர் எளிதில் வாங்க முடிகிறது.

4. இவ்வகை விற்பனையாளர்களுடைய சந்தை நாடு முழுவதும் பரந்து விரிந்திருப்பதால் இவர்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் விலை சற்றுக் குறைவாக இருக்குமென்றுகூடக் கூறலாம்.

5. பொதுவாக, இத்தகைய நிறுவனங்கள் விற்பனை செய்யும் பண்டங்களின் தரம் சற்று உயர்வாகவே இருக்குமென்று நுகர்வோர் கருதுகின்றனர்.

அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் பெறும் நன்மைகள்

1. விற்பனை நிறுவனங்கள் நன்கு கவர்ச்சிகரமான முறையில் அலங்கரிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டுமென்பதில்லை. ஒரு சிறு கட்டடத்தில் கூடத்தொடங்கப்படலாம்.

எனவே, இம் முறை விற்பனை சிக்கனமானது என்று கூறலாம்.

2. பண்டங்களின் தன்மைகளைப்பற்றி விற்பாண்மையர் வாய்மொழியாகக் கூறுவதைவிட எழுத்துமூலமாகச் சுற்றறிக்கை வாயிலாக விற்பனையாளர் விடுக்கும் வேண்டுகோள் கவர்ச்சியானதாகவும் அதிகப் பயன் அளிக்கத்தக்க வகையிலும் அமைவது இயற்கை.

3. அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் திறமைவாய்ந்த விற்பாண்மையரைப் பணிக்கு அமர்த்த வேண்டியதில்லை. ஒருசில பணியாளர்களுடன் தொழில் நடத்தலாமாதலின், நடைமுறைச் செலவு மிகக் குறைவாகிறது.

4. அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுக்கு நாடு முழுவதும் சந்தை எல்லையாக அமைகிறது. அஃதாவது, இவ்வகை விற்பனை நிறுவனங்கள் பரந்த சந்தையைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன.

5. இந் நிறுவனங்கள் மிகக் குறைவான முதலுடன் தொடங்கப்படலாம்.

6. பண்டங்கள் ரொக்கத்திற்கே விற்பனை செய்யப்படுவதால் வாராக் கடன் போன்ற பிரச்சினைகளுக்கு இடமே இல்லை.

7. பண்டங்களை ஒன்றுதிரட்டிப் பண்டகங்களில் சேமித்து வைத்திருக்க வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை. நுகர்வோரிடமிருந்து விற்பாணை பெற்றவுடன் பண்டங்களை வாங்கி நுகர்வோருக்கு அனுப்பிவிடலாம்.

8. இதர சில்லறை விற்பனையாளர்கள் விற்பனை செய்யாத பல்வேறு ரகப் பண்டங்களையும் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் விற்பனை செய்யும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளன.

அஞ்சல் விற்பாணையகங்களின் குறைபாடுகள்

1. பண்டங்களின் தன்மைகளை விளக்கும் வகையில் இந் நிறுவனங்கள் விளம்பரம் செய்ய வேண்டியுள்ளதால், இவை மிக அதிக அளவில் விளம்பரத்திற்கெனச் செலவு செய்ய வேண்டிய அவசியமெழலாம்.

2. பண்டங்களின் தன்மையை நேரிடையாக ஆய்வு செய்து அவற்றை வாங்கும் வாய்ப்பு இம் முறையில் நுகர்வோர்களுக்குக் கிடைப்பதில்லை.

3. அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் நேர்மையற்றவையாய் இருப்பின், நுகர்வோர் ஏமாற்றப்படலாம். தரக் குறைவான பண்டங்களை அனுப்பி இவ்வகை விற்பனை அமைப்புகளுக்குக் கெட்ட பெயர் ஈட்டிக் கொடுக்கும் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் பல நாடுகளில் இன்றும் செயலாற்றிவருவது குறித்து நாம் நன்கறிவோம்.

4. வாடிக்கையாளர்களோடு நேரடித் தொடர்பில்லாத காரணத்தால் அவர்களுடைய தனித்தனி மனநிலைக்கு ஏற்ப விற்பனை வேண்டுகோளை விடுக்கும் வாய்ப்பு அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுக்கில்லை.

5. விற்கப்படும் பண்டங்களைப் பயன்படுத்தும் முறையை நேரிடையாக நுகர்வோருக்கு விளக்க முடியாது.

6. நுகர்வோர் பண்டங்களை ரொக்கத்திற்கு மட்டும் வாங்க முடியுமே தவிர, கடன் வசதியுடன் வாங்க முடிவதில்லை.

7. இம் முறையில் பண்டங்களை வாங்க வேண்டுமே யானால், நுகர்வோர் கல்வி கற்றவர்களாக, எழுதப் படிக்கத் தெரிந்தவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். கல்வி யறிவுயில்லாப் பாமரமக்கள்இத்தகைய நிறுவனங்களிட மிருந்து தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை வாங்குதல் இயலாததாகும்.

8. பளு மிகுந்த பண்டங்களை இம் முறையில் வாங்க முடியாதது அடுத்த குறைபாடாகும்.

9. விரும்பும்போது பண்டங்களை வாங்கி உடனே நுகர லாம் என்ற நிலை இம் முறையில் இருப்பதில்லை.

10. இதர விற்பனையாளர்கள் தங்கள் வாடிக்கைக்காரர் களுக்குப் பண்டங்களை விற்ற பிறகு புரியும் பல்வேறு இலவசச் சேவைகளை இவ்வகை நிறுவனங்கள் தங்கள் வாடிக்கைக்காரர்களுக்குப் புரிய முடிவதில்லை.

11. நீண்ட நாள் சேவையின் அடிப்படையில் ஈட்டிய நற் பெயரை இவ்வகை நிறுவனங்கள் ஒருசிறு தவற்றினால் கூட இழக்க நேரிடலாம். இத் தவறு குறித்த விவரங் களை நேரிடையாக வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு விளக்க வாய்ப்பில்லாததே இதற்குரிய காரணமாகும்.

12. எதிர்பாராத விதமாக விற்பனை குறைந்துவிடுமே யானால், அதற்குரிய காரணத்தை அறிந்துகொள்ளுதல் இயலாததாகும்.

13 இவ்வகை நிறுவனங்களிடமிருந்து பண்டங்களை வாங்க விழையும் நுகர்வோர் அதிக அளவில் அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுடன் கடிதத் தொடர்புகொள்ள வேண்டியிருப்பதால் தங்கள் நேரத்தை வீணாக்க வேண்டியுள்ளது என்று கருதுகின்றனர்.

இந்தியாவில் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள்

இந்தியாவில் விற்பாணையகங்கள் வளர்ச்சி பெற்றிருப்பினும் அவற்றினுடைய வளர்ச்சி, மனநிறைவு தரக்கூடியதாக உள்ளது என்று குறிப்பிட முடியாது. இவ்வாறு குறிப்பிடத் தக்க வளர்ச்சி பெறாததற்குக் கீழ்க்காணும் காரணங்கள் அடிப்படையாக அமைகின்றன:

1. இந்தியாவிலுள்ள மக்களில் பெரும்பாலோர் கல்வி அறிவு இல்லாதவர்கள். எனவே, அவர்கள் அஞ்சல் விற்பாணையகங்களுடன் தொடர்புகொள்ளும் நிலையிலில்லை.

2. இந்திய அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் நேர்மையற்ற முறையில், தரம் குறைந்த பண்டங்களை அனுப்பி மக்களை ஏய்த்து வருகின்றன. 'ரூபா 50-க்கு டிரான்ஸிஸ்டர் ரேடியோ' போன்ற விளம்பரங்கள் இக் குறைபாட்டிற்கு ஆதாரமாக அமைகின்றன.

3. இத்தகைய நிறுவனங்கள் வளர்ச்சியுறுவதற்கு ஆதாரமான விளம்பரங்கள் இந்தியாவில் போதிய வளர்ச்சி பெறவில்லை.

4. வேளாண்மைப் பண்டங்களே நம் நாட்டின் உள்நாட்டு வணிகத்தில் பெரும்பங்கு வகிக்கின்றன. இத்தகைய பண்டங்கள் அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் மூலம் விற்பனை செய்வதற்கு ஏற்றவையல்ல.

5. இந்தியாவிலுள்ள நுகர்வோர் பொதுவாகப் பண்டங்களை நேரிடையாக ஆய்வுசெய்த பின்னர் வாங்குவதிலேயே மனநிறைவெய்துகின்றனர்.

(ஈ) கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் (Co-operative Stores)

கூட்டுறவுக் கோட்பாடுகளை வழங்கல் துறையில் பயன்படுத்தி ஆரம்பிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களே நுகர்வோர்

கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளாகும். இவை கூட்டுறவு நிறுவனங்களில் மிகவும் தொன்மை வாய்ந்தவையாகும். வழங்கல் துறையிலுள்ள தேவையற்ற இடையோரைக் களைந்து நல்ல தரமான பண்டங்களை நியாயமான விலையில் வாங்கும்பொருட்டு நுகர்வோர்களால் ஆரம்பிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களே கூட்டுறவு நிறுவனங்களாகும். **ராபர்ட் ஓவன் (Robert Owen)** என்பவரே **'கூட்டுறவின் தந்தை'** எனக் கருதப்படுகிறார். இருப்பினும், 1844ஆம் ஆண்டு இங்கிலாந்து நாட்டில் இலண்டன் மாநகரில் **ராக்டேல் முன்னோடிகளால்** (Rochdale Pioneers) தோற்றுவிக்கப்பட்ட நுகர்வோர் கூட்டுறவுப் பண்டசாலையே முதன் முதலாகத் தோன்றிய கூட்டுறவுச் சங்கமாகும்.

கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளும் கூட்டுறவுச் சங்கங்களின் ஒரு வகையேயாகும். இச் சங்கங்கள் இலாபநோக்குடன் தொடங்கப்பட்டவையல்ல; சேவை மனப்பான்மையுடனேயே தொடங்கப்பட்டவை. இவற்றின் நோக்கம், எளிய மக்களுக்கு அவர்களுடைய பொருளாதார நிலையை உயர்த்தும்பொருட்டு நல்ல தரமான பண்டங்களை நியாயமான விலையில் வழங்குதல் என்பதேயாகும். எனவேதான், இந்த இயக்கத்தை எளியோர் இயக்கமென்றும், மக்கள் இயக்கமென்றும் கூறுகின்றனர். இவ் வியக்கத்தின் அடிப்படையில் தொடங்கப்பட்ட சங்கங்களில் குறைந்த அளவு முதலைச் செலுத்தியே ஒருவர் உறுப்பினராக வாய்ப்புள்ளது. அஃதாவது, பங்குகளின் இயல்பு மதிப்பு மிகவும் குறைவாகும்.

உறுப்பினர்களுக்குப் பணிபுரியும் நோக்குடனேயே இப் பண்டசாலைகள் செயலாற்றுகின்றன. தங்கள் உறுப்பினர்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை அந்தந்தப் பருவங்களில் வாங்கி அவற்றை நியாயமான விலைக்கு எல்லோருக்கும் விற்பனை செய்வதே இவற்றின் நோக்கமாகும். இத்தகைய சங்கங்களின் உரிமையாளர்கள், பணியாளர்கள், நிர்வாகிகள் அனைவரும் அவற்றின் உறுப்பினர்களே. பெரும் சங்கங்களில் ஊதியம் கொடுத்துப் பணியாளர்கள் பணியிலமர்த்தப்படுவதுமுண்டு.

கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் பொதுவாகக் கீழ்க்காணும் சிறப்புத் தன்மைகளுடன் செயல்புரிகின்றன.

1. தடையிலா உறுப்பினராகும் தன்மை **(Voluntary and open membership).**
2. சேவை நோக்கு **(Service motive).**

3. ரொக்க விற்பனை (Cash sales).
4. உற்பத்தியாளர்களுடன் நேரடித் தொடர்பு.
5. மக்களாட்சி முறையிலான கட்டுப்பாடு (Democratic control).
6. முதல்மீது குறைந்த வட்டி.
7. குறைந்த மதிப்புடைய பங்குகள்.
8. சந்தை நிலவர விலைக்கு விற்பனை.
9. உறுப்பினர் செய்த கொள்முதல்மீது தள்ளுபடி (Rebate).
10. நடுவுநிலைமை.

1. தடையிலா உறுப்பினராகும் தன்மை: மேலாண்மைக் குழு ஒப்புதல் தந்தால் ஒப்பந்தத்தில் ஈடுபடத்தக்க எந்த ஒரு நபரும் கூட்டுறவுப் பண்டசாலையில் உறுப்பினராகலாம். அதே நேரத்தில் பண்டசாலையில் உறுப்பினராக வேண்டுமென்று எந்த நபரும் கட்டாயப்படுத்தப்படுவதில்லை. கூட்டுறவுப்பண்டசாலையில் எத்தனை நபர்கள் வேண்டுமாயினும் உறுப்பினர்களாகச் சேரலாம். பெருமளவு எண்ணிக்கை குறித்து எந்த வரையறையும் இல்லை.

2. சேவை நோக்கு: இதர வகை நிறுவனங்களைப்போன்று கூட்டுறவுப் பண்டசாலை இலாபநோக்குடன்செயற்படுவதில்லை. இதன் முக்கிய நோக்கம் உறுப்பினர்களுக்குச் சேவை புரிய வேண்டுமென்பதேயாகும்.

3. ரொக்க விற்பனை: கடன், உறவையும் நட்பையும் முறிக்கும் என்பது பொதுக் கூற்று. இப் பொதுக் கூற்றுக்கு ஏற்பவும் தேவையற்ற பண்டங்களை நுகர்வோர் வாங்குவதைத் தடுக்கவேண்டியும் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் இக் கோட்பாட்டைக் கடைப்பிடிக்கின்றன. இக் கோட்பாடு கடைப்பிடிக்கப்படுவதன் வாயிலாக வாராக் கடன் இழப்புத் தவிர்க்கப்படுகிறது. ஆனால், இக் காலத்தில் இக் கோட்பாடு சிறிது தளர்த்தப்பட்டு நிரந்தர வருவாய் உள்ள உறுப்பினர்களுக்குக் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைவரை கடன் விற்பனை செய்கின்றன.

4. உற்பத்தியாளர்களுடன் நேரடித் தொடர்பு: தேவையற்ற இடையோரைத் தவிர்ப்பதே கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் நோக்கமாதலின், இவை கூடியவரை தங்களுக்குத் தேவையான

பண்டங்களை நேரிடையாகவே உற்பத்தியாளர்களிடமிருந்து பெற விழைகின்றன. இதனால், இடையோருக்குச் செலுத்தப் படும் கழிவுத்தொகை குறைகிறது. உறுப்பினர்களுக்குப் பண்டங் களை ஓரளவிற்குக் குறைந்த விலையில் விற்க முடிகிறது.

5. மக்களாட்சி முறையிலான கட்டுப்பாடு : கூட்டுறவு நிறு வனங்கள் உறுப்பினர்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனவே தவிர அவர்கள் செலுத்தும் மூலதனத்துக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பதில்லை. எனவே, கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளில் உறுப் பினர்கள் சம உரிமை அளிக்கப்படுகின்றனர். உறுப்பினர்கள் எவ்வளவு தொகை முதலாகச் செலுத்தினாலும் ஒவ்வொரு வருக்கும் பொதுக்குழுவில் ஒரு வாக்கே கொடுக்கப்படுகிறது. ‘தலைக்கொரு வாக்கு’ என்பது கூட்டுறவு நிறுவனங்களின் சிறப்புத் தன்மையாகும்.

6. முதல்மீது குறைந்த வட்டி : கூட்டுறவுப் பண்டசாலை கள் முதல் திரட்டுவதன் நோக்கம் அம் முதல் செலுத்தியவர் களுக்குச் சேவை செய்யவேண்டும் என்பதை தவிர அவர்களுக்கு முதலீடு செய்யும் வாய்ப்பை அளிக்க வேண்டும் என்பதன்று. எனவே, கம்பெனி அமைப்புகளைப் போலன்றிக் கூட்டுறவு அமைப்புகளில், பங்குகளின் மீதான வட்டிக்குக் கூட்டுறவுச் சட்டம் ஒரு வரையறையை நிர்ணயித்துள்ளது.

7. குறைந்த மதிப்புடைய பங்குகள் : கூட்டுறவு, ஏழை எளி யோரின் இயக்கமாகக் கருதப்படுகிறது. இந் நிலையில் கூட்டுறவு அமைப்புகளின் பங்குகள் மிக உயர்ந்த மதிப்புடையனவாக இருப்பின், பணம் படைத்தோர் மட்டுமே இவற்றில் உறுப்பின ராகலாம். இதைத் தவிர்த்து ஏழைமக்களும் கூட்டுறவுப் பண்டசாலை மற்றும் இதர கூட்டுறவு அமைப்புகளில் உறுப்பின ராகும் வகையில் கூட்டுறவு நிறுவனங்களின் பங்கு மதிப்பு மிகக் குறைந்த அளவில் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருக்கிறது.

8. சந்தை நிலவர விலைக்கு விற்பனை : கூட்டுறவுப் பண்ட சாலைகள் அன்றாட விலையேற்றம், விலை இறக்கத்தைக் கரு தாது பொதுவாகப் பண்டங்களைச் சந்தை நிலவர விலைக்கே விற்பனை செய்கின்றன. இதன் முக்கிய நோக்கம் இதர வழங்கல் நிறுவனங்களுடன் நட்புடன் செயலாற்ற வேண்டு மென்பதேயாகும்.

9. உறுப்பினர் செய்த கொள்முதல்மீது தள்ளுபடி : இக் கோட்பாட்டைப் பகிர்வு நீதி என்றும் கூறுவர். இக் கோட்பாட் டின்படி ஒரு கூட்டுறவுப் பண்டசாலை ஈட்டும் இலாபம் அதன்

உறுப்பினர்களுக்கிடையே அவர்கள் செலுத்திய முதல் அடிப் படையில் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுவதில்லை. கூட்டுறவு நிறு வனங்கள் ஈட்டிய இலாபத்தில் ஒரு பகுதி பொதுக் காப்பு நிதிக்கும், ஒரு பகுதி உள்ளூர் நலனுக்காகவும், ஒரு பகுதி கல்வி வளர்ச்சிக்காகவும் ஒதுக்கப்படுகிறது. எஞ்சியுள்ள இலாபத் தொகையைக் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் தங்கள் உறுப்பினர்களுக்கிடையே அவர்கள் தங்களிடம் செய்த கொள்முதல் விகிதத்தில் பகிர்ந்து வழங்குகின்றன. இப் பகிர்வுத் தொகை, **கொள்முதல் மீதான தள்ளுபடி** (rebate on purchases), **ஆதரவுப் பங்காதாயம்** எனும் பல பெயர் களுடன் அழைக்கப்படுகிறது.

10. நடுவுநிலைமை: கூட்டுறவுக் கோட்பாடுகளுள் மிக முக்கியக் கோட்பாடு இக் கோட்பாடு என்று கூறலாம். இக் கோட்பாட்டின்படி கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் அரசியல் சார்பின்றியும், சாதி சமயச் சார்பின்றியும், ஏழை பணக்காரர் என்ற வேறுபாடின்றியும் நடுவுநிலைமையுடன் செயற் படுகின்றன.

கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளிலிருந்து வாங்கப்படும் பண்டங்கள் தரம் உயர்ந்தவையாகவே இருக்கும்.

2. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் நுகர்வோர் உரிமை யாளர்களாகவும் மேலாண்மையினராகவும் இருக்கும் காரணத்தால், நிர்வாகச் செலவு குறைந்து பண்டங்களைக் குறைந்த விலைக்கு விற்க வாய்ப்பேற்படுகிறது.

3. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் ஈட்டும் இலாபத்தில் ஒரு பகுதி உறுப்பினர்களுக்கு அவர்கள் செய்த கொள்முதல் மீதான தள்ளுபடி என்ற பெயரில் திருப்பிச் செலுத்தப் படுகிறது.

4. கூட்டுறவு நிறுவனங்கள் பொதுவாக மக்களிடையே சேமிக்கும் பழக்கத்தை ஏற்படுத்த முனைகின்றன.

5. பண்டங்கள் அதிக அளவில் கொள்முதல் செய்யப் பட்டு விற்பனை செய்யப்படுவதால் கூட்டுறவுப் பண்டசாலை கள் பேரளவு நிறுவனங்களின் நன்மைகளை அளிக்கின்றன.

6. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் காரணமாக நுகர் வோர் வருவாய்க்குத் தகுந்த செலவு செய்ய முயல்கின்றனர்.

7. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் முடிந்த அளவு இடையோரை நீக்கி நேரிடையாக உற்பத்தியாளர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள முயல்கின்றன.

8. மக்களிடையே கூட்டுறவுக் கொள்கையைக் கற்பிக்கக் கூட்டுறவுப் பண்டசாலை முறை சிறந்த சாதனமாகப் பயன் படுத்தப்படுகிறது.

கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளிலுள்ள குறைபாடுகள்

1. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் இலாபகரமாகச் செயற் பட வேண்டுமாயின் அவை பெரிய அளவில் அமைக்கப்பட வேண்டும். ஆனால், நடைமுறையில் பல கூட்டுறவுப் பண்ட சாலைகள் மிகச் சிறிய அளவில் அமையப்பெற்றிருப்பதால் அவை பேரளவு நிறுவனங்களின் நன்மைகளை அளிப்பதில்லை என்பதுடன்கூடச் செலவு மிகுந்தவையாகவும் கருதப்படு கின்றன.

2. மக்களாட்சிக் கட்டுப்பாட்டின் அடிப்படையில் செயற் படுவதால் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் தங்கள் வெற்றிக்குத் தகுந்த தலைமையில் அதிகச் சார்புகொண்டு உள்ளன. இன்றைய நிலையில் நல்ல சிறந்த தலைவர்கள் இல்லாதது கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் அடுத்த குறைபாடாகும்.

3. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளில், அவற்றின் உறுப்பினர் கள் செலுத்தும் முதல் திரும்பப் பெறத்தக்கது. பொருளாதார மந்தக் காலங்களில் உறுப்பினர்கள் தங்கள் முதலைத் திரும்பப் பெறக்கூடுமாதலின் அப்பொழுது கூட்டுறவுப் பண்டசாலை களின் தொழில் பாதிக்கப்படலாம்.

4. இதர நிறுவனங்களுடன் கூட்டுறவுப் பண்டசாலை களை ஒப்பிடுமிடத்து இவை மிகக் குறைவான மூலதனத் துடன் தொழில்புரிகின்றன. எனவே, பேரளவுத் தொழில் நிலையங்களின் முழுப் பயன்களையும் கூட்டுறவுப் பண்ட சாலைகள் பெறுகின்றன என்று கூறுதல் இயலாது.

5. மேலாண்மையில் ஈடுபட்டுள்ள உறுப்பினர்கள் திறமை யற்றவர்களாய் இருப்பதால் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் திறமையுடன் செயற்படுவதில்லை என்பது அடுத்த குறை பாடாகும்.

6. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் வெற்றியுடன் செயற்படுவது அவற்றின் உறுப்பினர்கள் அப் பண்டசாலைகளிடமிருந்து பண்டங்களை நிரந்தரமாகக் கொள்முதல் செய்வதைப் பொறுத்தே அமையும். நடைமுறையில் உறுப்பினர்கள் பண்டங்கள் கிடைக்காத காலத்தில் மட்டுமே உரிமையுடன் தங்களுடைய கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளை நாடுகின்றனரே தவிர, இதர சந்தர்ப்பங்களில் தங்கள் நிறுவனத்தைப்பற்றி நினைப்பதில்லையாதலின் இக் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் நிரந்தரமாக நல்ல முறையில் பண்டங்களை விற்பனைசெய்ய முடிவதில்லை.

7. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் தாமாகவே முன்னேறி வரவேண்டுமே தவிர, பிறருடைய உதவியுடன் வளர்தல் என்பது உகந்ததன்று. பெரும்பாலும் இந்தியாவில் கூட்டுறவு நிறுவனங்கள் அரசு உதவியுடனேயே தொடங்கப் பெறுகின்றன; செயலாற்றுகின்றன.

8. மேலாண்மைக் குழுவிற்கான உறுப்பினர்கள் திறமையின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப்படாதது அடுத்த குறைபாடாகும்.

9. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் மேலாண்மைக் குழு உறுப்பினர்களுக்கு விற்பனையைப் பெருக்குவதற்கும் சிக்கனத்தைக் கடைப்பிடிப்பதற்கும் நேரடியான தூண்டுகோல் எதுவுமில்லை.

இந்தியாவில் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள்

இந்தியாவில் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் போதிய வளர்ச்சி பெறவில்லை என்று குறிப்பிடலாம். இரண்டாவது உலகப் போர்க் காலத்திலும் அதற்குப் பிறகுமே இவை வளர்ச்சியுறத் தொடங்கின. போர் முடிந்த பிறகு இவற்றின் முக்கியத்துவத்தை நுகர்வோர் மறந்துவிட்டனர். ஆனால், அரசு விலை கட்டுப்பாடு, பங்கீட்டு முறை ஆகியவற்றைப் புகுத்தியபொழுது மக்கள் இந் நிறுவனங்களை ஆதரிக்கத் தொடங்கினர். அரசு கட்டுப்பாட்டை நீக்கியவுடன் மீண்டும் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகள் தங்கள் முக்கியத்துவத்தை இழந்துவிடுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, 1939ஆம் ஆண்டிலிருந்து 1952ஆம்ஆண்டிற்குள் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் எண்ணிக்கை 25மடங்காகவும் மொத்த விற்பனை 144 மடங்காகவும் பெருகியது. ஆனால், கட்டுப்பாடு நீக்கப்பட்டவுடன் அவற்றின் வளர்ச்சி மீண்டும் பாதிக்கப்பட்டது. ஐந்தாண்டுத் திட்டங்களின் அடிப்படையில்

இவற்றை வளர்ச்சியுறச் செய்யப் போதிய முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டு வருகின்றன.

சிறப்பு அங்காடிகள் (Super Markets)

1930ஆம் ஆண்டுக்குப் பிறகு அமெரிக்க நாட்டில் உருவான சில்லறை விற்பனை அமைப்புகளே சிறப்பு அங்காடிகளாகும். இவை அமைப்பில் பலதுறைப் பண்டசாலைகளைப் போன்றுள்ளன. சிறப்பு அங்காடிக்குப் பொதுவான இலக்கணம் கொடுக்கப்படவில்லையாயினும் அது கீழ்க்காணும் சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது.

1. பல்வேறு வகையான பண்டங்களை விற்பனை செய்தல்.
2. பண்டங்கள் அடிப்படையில் பல துறைகளைக் கொண்டு இருத்தல்.
3. விளம்பரத்திற்கென மிகக் குறைவான தொகையைச் செலவுசெய்தல்.

பொதுவாகச் சிறப்பு அங்காடி ஒரு நகரின் மையப்பகுதியில் அமைக்கப்பெற்றிருக்கும். பல்வேறு துறைகளைக்கொண்ட இவ்வங்காடிகளிலிருந்து நுகர்வோர் தங்களுக்கு வேண்டிய பண்டங்களைத் தாங்களே தேர்ந்தெடுதது அவற்றிற்குரிய விலையைச் சிறப்பங்காடிகளின் வெளிவாயிலுக்கருகிலுள்ள கொடுப்பிடத்தில் (counter)செலுத்திவிட்டுப் பண்டங்களைஎடுத்துச்செல்கின்றனர்.

சிறப்பங்காடிகளின் நன்மைகள்

1. அவை அதிக அளவில் விற்பனையோட்டம் (turn-over) கொண்டுள்ளன.
2. பண்டங்களைக் குறைந்த விலையில் விற்பனை செய்கின்றன.
3. நுகர்வோர் தங்கள் பல்வேறு தேவைகளையும் ஒரே கட்டடத்தினுள்ளிருந்தே வாங்க முடிகிறது.
4. அதிக விற்பனையோட்டம் கொண்டுள்ளதால் அதிக அளவில் இலாபம் ஈட்டுகின்றன.
5. நுகர்வோர் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை நல்ல தரத்துடன் பெற முடிகிறது.
6. குறைந்த நடைமுறைச் செலவில் செயல்புரிகின்றன.

சிறப்பங்காடிகளின் குறைபாடுகள்

1. மிக அதிகமான முதல் இருந்தால்தான் சிறப்பு அங்காடிகள் தொடங்கப்படலாம்.
2. இந் நிறுவனங்களைச் செம்மையாக நிர்வகிக்கத் திறமைமிக்க மேலாளர்கள் தேவை. அவ்வாறு திறமை மிக்க மேலாளர்கள் போதிய அளவில் கிடைப்பதென்பது அரிது.
3. இத்தகைய நிறுவனங்களில் உரிமையாளர்களுக்கும் வாடிக்கைக்காரர்களுக்கும் இடையே நேரடித் தொடர்பு இல்லாமை இவற்றின் அடுத்த குறைபாடாகும்.
4. இவ்வகை நிறுவனங்கள் பெரும் நகரங்களுக்குத்தாம் பொருத்தமாக அமையுமே தவிர, சிற்றூர்களில் இத் தகைய நிறுவனங்கள் இலாபகரமாகத் தொடங்க முடியாது.
5. எல்லாவகைப் பண்டங்களும் சிறப்பு அங்காடிகளின் மூலம் விற்பனை செய்தல் இயலாததாகும்.

(உ.) வாடகைக் கொள்முறை, தவணைமுறை வாணிக நிலையங்கள் (Hire Purchase and Instalment Trading Concerns)

பொதுவாகப் பண்டங்கள் ரொக்கத்திற்கோ கடன் அடிப் படையிலோ விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. ஒருசில விற்பனை நிலையங்கள் ரொக்க முறை, கடன்முறை இவை இரண்டிற்கும் இடையிலான மூன்றாவது முறை ஒன்றனைக் கடைப்பிடிக்கின் றன. இம் முறையின்படி ஒரு நபர் ஒரு குறிப்பிட்ட பண்டத்தை வாங்க விரும்பினால் உடனே அதற்குரிய முழு விலையைச் செலுத்தி வாங்காது அப் பண்டத்திற்குரிய விலையில் ஒரு பகுதியைமட்டும் செலுத்திவிட்டு அப் பண்டத்தைப் பெறுகிறார். பண்டத்தின் விலையின் எஞ்சிய பகுதியை அவ்விற்பனையாளர் எளிய பல தவணைகளில் பெற்றுக்கொள்ளஒப்புதல் அளிக்கிறார். இம்முறையே தவணை முறையாகும். விற்பனையைப் பெருக்க வேண்டி விற்பனையாளர்கள் கடைப்பிடிக்கும் புதுப்புது முறை களில் தவணைச் சில்லறை விற்பனை முறையும் ஒன்றாகும்.

இத்தகைய நடவடிக்கைகள்,

(1) வாடகைக் கொள்முறை விற்பனை,
(2) தவணை முறை விற்பனை

என இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

இவ்விரண்டு முறைகளிலும் பண்டங்களைக் கொள்முதல் செய்பவர் பண்டங்களை உடனே பெற்றுக்கொள்கிறார்; பண்டங்களின் விலையில் ஒரு பகுதியைச் செலுத்திவிட்டு எஞ்சிய பகுதியை எளிய தவணை முறையில் செலுத்துகிறார். இருப்பினும் இவை இரண்டிற்குமிடையே கீழ்க்காணும் வேறுபாடுகள் உள்ளன.

(1) வாடகைக் கொள்முறை விற்பனையில் கொள்முதல் செய்பவர், பண்டங்களை உடனே பெற்றுக்கொண்டாலும் அவர் அப் பண்டங்களின் விலைக்குரிய இறுதித் தவணையைச் செலுத்தும்வரைஅவற்றின் உரிமை அப்பண்டங்களை விற்பனை செய்தவரிடமே உள்ளது. ஆனால்,தவணை முறை விற்பனையில் பண்டங்களை விற்பதற்கான ஒப்பந்தம் முடிவுபெற்ற உடனேயே அவற்றின் உரிமை கொள்முதல் செய்பவரிடம் சென்றடைகிறது.

(2) வாடகைக் கொள்முறை விற்பனையில் கொள்முதல் செய்தவர் வாங்கிய பண்டங்களுக்கான தொகையை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு செலுத்தவில்லை என்றால், அவர் அதுவரை செலுத்திய தொகையை இழப்பதுடன்கூட அவர் வாங்கிய பண்டத்தையும் இழக்க நேரிடும். அஃதாவது, அதை விற்றவர் மீண்டும் அப் பண்டத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் உரிமையைப் பெறுகிறார். ஆனால், தவணை முறை விற்பனையில் பண்டத்தைக் கொள்முதல் செய்தவர், தவணைகளைச் சரிவரச் செலுத்தாவிடின் அப்பண்டத்தை விற்பனை செய்தவர் அதனை மீண்டும் கொள்முதல் செய்தவரிடமிருந்து தாமாகவே உரிமையுடன் எடுத்துக் கொள்ளுதலென்பது இயலாது. நீதிமன்றத்தில் வழக்குத் தொடுப்பதன்மூலமே அப்பண்டத்தைப் பெறமுடியும்.

வாடகைக் கொள்முறை விற்பனைக்குகந்த பண்டங்கள்

1. ஓரளவிற்கு அதிக காலம் உழைக்கக்கூடிய பண்டங்களாக இருத்தல் வேண்டும். தவணைகள் முழுவதும் செலுத்தப்படும்வரையாவது அப் பண்டங்கள் நல்ல தன்மையில் இருத்தல் அவசியமாகும்.

2. விற்கப்படும் பண்டங்கள் விலை உயர்ந்தவையாக இருத்தல வேண்டும். குறைந்த விலையுடைய பண்டங்களை வாடகைக் கொள்முறை விற்பனையில் வாங்க வேண்டிய அல்லது விற்கவேண்டிய அவசியம் எழுவதில்லை.

3. அப் பண்டங்களின் தேவை அடிக்கடி மாறுபடாததாக வும் ஓரளவுக்கு நிலைத்திருக்கக் கூடியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

4. விற்பனைசெய்யும் பண்டங்களை எளிதில் அடையாளம் கண்டுபிடிக்கும் வகையில் அப் பண்டங்கள் இருத்தல் வேண்டும்.

5. பண்டங்கள் அவசியமேற்படும்பொழுது மீண்டும் எளி தாக விற்பனை செய்யத்தக்க வகையில் பொதுவாக நிலைப்படுத்தப்பட்ட அளவுபாட்டைக் கொண்டவை யாக இருத்தல் வேண்டும்.

வாடகைக் கொள்முறை, தவணைக் கொள்முறை விற்பனையின் நன்மைகள்

1. மொத்த விற்பனை பெருகுகிறது.

2. நுகர்வோர் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை முழு ரொக்கம் செலுத்தாது வாங்க முடிகிறது. குறிப்பாகக் குறைந்த வருவாயுள்ள மக்கள் இம் முறையினால் பெரிதும் பயனடைகின்றனர்.

3. சிறிய உற்பத்தியாளர்கள் இம்முறையில் தங்களுக்குத் தேவையான இயந்திர சாதனங்கள் வாங்கும் வாய்ப் பைப் பெறுகின்றனர்.

4. பணம் படைத்தோர் தங்கள் பணத்தை உற்பத்தியில் முதலீடு செய்து இம் முறைமூலம் தங்களுக்குத் தேவை யான பண்டங்களை வாங்கிக்கொள்ளலாம்.

5. மேலும் மேலும் அதிக அளவில் மக்கள் பல்வேறு பண் டங்களை வாங்கி நுகரும் வாய்ப்புப் பெறுவதால் நாடு வளர்ச்சி பெறும் வாய்ப்பைப் பெறுகிறது.

வாடகைக் கொள்முறை, தவணைக் கொள்முறை விற்பனையின் குறைபாடுகள்

1. பண்டங்களை வாங்குபவர்கள் அவற்றின் விலையுடன் வட்டியையும் செலுத்த வேண்டியுள்ளதால் அவற்றின் விலை கூடுதலாகிறது.

2. கடனுக்குப் பண்டங்கள் விற்கப்படும் காரணத்தால் நுகர்வோர் தங்கள் சக்திக்கும் மீறிய அளவுப் பண்டங் களை வாங்கி நுகர முயலலாம்.

3. இம் முறைகளின்படி பண்டங்களை வாங்கியவர்கள் தவணைகளை ஒழுங்காகச் செலுத்தாவிடின், பண்டங்களை விற்பனை செய்தவர்கள் பல இடர்ப்பாடுகளைச் சந்திக்க நேரிடும்.

4. பண்டங்களின் அளிப்புக் குறைவாகவுள்ள நிலையில் இம்முறை அவ்வளவு உகந்ததன்று.

வினாக்கள்

1. வழங்கல் வழிகள் எதிர்நோக்கும் பிரச்சினைகளை விவரிக்க.
2. இடையோரின் பணிகள் யாவை? அவர்களை எவ்வாறு வகைப்படுத்தலாம்?
3. மொத்த விற்பனையாளர் என்பவர் யார்? அவரது பணிகள் யாவை?
4. பல்வேறு வகையான மொத்த விற்பனையாளர்களை விளக்குக.
5. மொத்த விற்பனையாளர் நுகர்வோருக்குப் புரியும் சேவைகள் யாவை?
6. மொத்த விற்பனையாளர்கள் உற்பத்தியாளர்களுக்கும் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கும் ஆற்றும் சேவைகளை விவரிக்க.
7. சில்லறை விற்பனை என்றால் என்ன? அதன் தன்மைகள் யாவை?
8. சில்லறை விற்பனையாளர்களின் பணிகளை விவரிக்க.
9. பல்வகையான சில்லறை விற்பனையாளர்களைப்பற்றிக் குறிப்பு வரைக.
10. பலதுறைப் பண்டசாலைகளின் அமைப்புகளைப்பற்றி வரைக.
11. பலதுறைப் பண்டசாலைகள் வளர்ச்சியுற்றதன் காரணங்கள் யாவை? அவற்றின் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் விளக்குக.
12. இந்தியாவில் பலதுறைப் பண்டசாலைகள் போதிய வளர்ச்சி அடையாததன் காரணங்கள் யாவை?

13. மடங்குக் கடைகள் என்றால் என்ன? அவற்றின் தன்மைகளைப்பற்றி விளக்குக.

14. மடங்குக் கடைகளின் நன்மைகள், குறைபாடுகள் ஆகியவற்றை விவரிக்க.

15. மடங்குக் கடைகளையும் பலதுறைப் பண்டசாலைகளையும் ஒப்பிடுக.

16. மடங்குக் கடைகள் வளர்ச்சியுற்றதன் காரணங்கள் யாவை?

17. அஞ்சல் விற்பாணையகங்களின் அமைப்புப்பற்றி விளக்குக.

18. அஞ்சல் விற்பாணையகங்கள் செயற்படும் முறைகுறித்து ஆராய்க.

19. அஞ்சல்விற்பாணையகங்களால் எழும்நன்மைகள்,குறைபாடுகள் யாவை?

20. நுகர்வோர் கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளின் முக்கியத்துவத்தை வரைக.

21. நுகர்வோர் கூட்டுறவுப்பண்டசாலைகளின் கோட்பாடுகளை விளக்குக.

22. கூட்டுறவுப் பண்டசாலைகளால் எழும் நன்மைகள் யாவை?

23. சிறு குறிப்பு வரைக:

(அ) ஒருவிலைக் கடை.

(ஆ) சிறப்பங்காடிகள்.

(இ) வாடகைக் கொள்முறை விற்பனை.

(ஈ) தவணைமுறை விற்பனை.

(உ) ஒற்றை வரிசைக் கடைகள்.

(ஊ) தனிப்பொருள் கடைகள்.

36. விளம்பரம்

'மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்' என்னும் இந்நூல் விளம்பரம் பற்றிய கோட்பாடுகளை விளக்காது முழுமை பெறாது. எனவே இவ்வத்தியாயத்தில் விளம்பரத்தைப்பற்றிய ஒருசில முக்கியக் குறிப்புகளை ஆய்வு செய்யலாம்.

விளம்பரம் இல்லையேல் உலகு இல்லை எனுமளவிற்கு வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் விளம்பரம் முக்கிய இடதைப் பெறுகிறது. நாம் வீட்டில் இருந்தாலும் சரி, கடைவீதிக்குக் சென்றாலும் சரி, திரைப்படங்களுககுச் சென்றாலும் சரி விளம்பரத்திலிருந்து தப்ப முடிவதில்லை. உற்பத்தியாளர்களும் விற்பனையாளர்களும் தங்கள் தொழிலைப் பெருக்கிட இம்முறையைப் பெரிதும் பயன்படுத்துகின்றனர். போட்டி நிறைந்த தொழில் உலகில், பண்டங்களை சந்தையிடும் முயற்சியின் அச்சாக அமைவது விளம்பரமேயாகும். இதன் முக்கியத்துவத்தை உணராதவரும் இதனை உரிய முறையில் பயன்படுத்தாதவரும்தொழில் உலகில் நிலைத்திருத்தல் அரிதாகும்.

விளம்பரம் என்னும் சொல் விளம்புதல் என்னும் சொல்லிலிருந்து வந்ததாகவும் ஒரு பண்டத்தைப்பற்றியோ பணியைப் பற்றியோ பல வழிகளில் விளம்பி அதற்குச் சந்தையைப்பெருக்க அதனுடன் தொடர்புகொணடுள்ளோர் விழைவதால் இது விளம்பரம் என்று கூறப்படுவதாகவும் கருத்துத் தெரிவிக்கம் படுகிறது.

விளம்பரம் என்பது ஒய்வற்ற, அடிக்கடி மாறுபட்டு வரும் ஒரு தொழிலாகக் கருதப்பட்டு வருகிறது. பொதுப்படையாகக் கூறுவோமேயானால். விளம்பரம் 19ஆம் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்திலிருந்து கையாளப்பட்டு வந்தாலும் அதனுடைய இயல்பான கோட்பாடுகள் இந் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்தில்தான் உணரப்பட்டன. இருப்பினும், தான் உணரப்பட்டன. இருப்பினும், விளம்பரம் 1920ஆம்ஆண்டுவரை தகுந்த வளர்ச்சியடையவில்லை.

ஏனைய துறைகளில் ஏற்பட்டுள்ள வளர்ச்சிகள் போன்றே விளம்பரத் துறையிலும் மாபெரும் வளர்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது. முற்காலத்தில் வாணிகக் குறி (trade mark), அடையாளக் குறிகள், நகர்புறக் கூச்சல் போன்ற முறைகளே விளம்பரச் சாதனங்களாகப் பயன்படுத்தப்படுத்தப்பட்டன. ஆனால், இக் காலத்தில் பத்திரிகைகள், வானொலிப் பெட்டிகள், தொலைக் காட்சிகள் போன்ற முறைகள் விளம்பரச் சாதனங்களாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. விளம்பரம் அதிகமான மக்களுடன் தொடர்பு கொள்ளத்தக்க தொழில் நுட்பமாகக் கருதப்படு கிறது. பண்டங்களை வழங்குதலில் தவிர்க்க முடியாத மிக முக்கியமான நடவடிக்கையே விளம்பரம் எனக் கூறலாம்.

இவ்வளவு முக்கியத்துவம் பெற்ற விளம்பரத்தினுடைய இலக்கணத்தையும் சிறப்புத் தன்மைகளையும் இதர நுணுக்கப் பிரிவுகளையும் அறிந்து கொள்ளுதல் அவசியமாகும். விளம்பரம் என்னும் சொல்லுக்குப் பல அறிஞர்கள் இலக்கணம் தர முயன்று இருக்கிறார்கள். எனினும், எல்லா இலக்கணங்களைப் பற்றியும் விளக்கம் தர நமக்கு இடமும் காலமும் போதா. மதம், அழகு போன்ற சொற்களுக்கு எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் இலக்கணம் தருவது எவ்வளவு கடினமோ அவ்வளவுகடினமே விளம்பரம் என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் தருவதுமாகும்.

விளம்பரத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்கும் வகையில் கீழ்க்காணும் இலக்கணத்தை விளம்பரத்தின் சிறந்த இலக்கண மாகக் குறிப்பிடலாம். 'ஓர் அறிமுகமான முன்னேற்றாளன் தானாகவே நேரடியாக இல்லாமல் பணத்தைச் செலவிட்டுக் கருத்துகளைப் பரப்பிடுவதும் பண்டங்கள், பணிகள் முதலிய வற்றின் விற்பனையைப் பெருக்கிடுவதுமாகும்.'

மேற்குறிப்பிட்ட இலக்கணத்தை ஆய்வுக்கு எடுத்துக் கொண்டால் விளம்பரத்தின் கீழ்க்காணும் முக்கியத் தன்மை களை அறியலாம் :

1. விளம்பரம் பொதுவாக அறிமுகமான முன்னேற்றா ளரால் செய்யப்படுகிறது. விளம்பரத்தை வெளியிடு பவர் சந்தைக்கு அறிமுகமானவராக இருக்கிறார் அல்லது தம்மை அவ் விளம்பரத்தின்மூலம் அறிமுகப் படுத்திக் கொள்கிறார்.

2. பணம் செலவு செய்யப்பட்டே விளம்பரம் வெளி யிடப்படுகிறது.

3. பண்டங்களைப்பற்றிய பொது அறிவிப்பே விளம்பர மாகும்.

4. விளம்பரத்தின் நோக்கம் பண்டங்கள் எங்கெங்குக் கிடைக்கும்? அவற்றின் பயன் யாது? விலை யாது? என்பன போன்றவற்றை விளக்குவதேயாகும்.

விளம்பரத்தின் முக்கியத்துவம்

1. பெருவாரியான உற்பத்தியின் அடிப்படையில் பண்டங் கள் உற்பத்தி செய்யப்படும். இந் நிலையில், பண்டங் கள் சந்தைக்குக் கொண்டுவரப்பட்டுள்ள செய்தியை நுகர்வோர்க்குத் தெரிவிக்கப் பயன்படுத்தப்படும் மிக முக்கியமான சாதனம் விளம்பரமேயாகும்.

2. சந்தைக்குக் கொண்டுவரப்பட்ட பண்டங்களை வாங்கும் வகையில் மக்களைத் தூண்டுவதும் விளம்பர மேயாகும்.

3. விளம்பரத்தின்மூலம் அரசு மக்களின் பண்பாட்டைச் செப்பனிடுகிறது.

4. விளம்பரம் அதை வெளியிடும் நிறுவனத்திற்குப் புகழை ஈட்டிக் கொடுக்கிறது.

விளம்பரத்தைப்பற்றிய பொதுக் கருத்துகள்

விளம்பரம் வெற்றிபெற வேண்டுமானால் அவ் விளம்பரம் கீழ்க்காணும் பொதுக் கருத்துகளுக்கு உட்பட்டிருத்தல் வேண் டும். அவையாவன :

1. விளம்பரம் செய்யப்படும் பண்டங்களுக்குக் குறியீட்டுப் பெயர் இருத்தல் வேண்டும். விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களுக்குத் தனிப்பட்ட முறையில் குறியீட்டுப் பெயர் இல்லையேல் அப்பண்டங்களை இதர உற்பத்தி யாளர்களின் பண்டங்களினின்றும் பிரித்துக் காட்டுதல் இயலாது.

2. விளம்பரத்திற்கு அதிகத் தொகையைச் செலவிடுவதன் மூலம் விற்பனையைப் பெருக்கலாம் என்ற கருத்துத் தவறானது ஆகும். விளம்பரம் மட்டும் விற்பனையைப் பெருக்காது. நல்ல தரமான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்தல், வாடிக்கைக்காரர்களுடன் தொடர்பு கொண் டிருத்தல் போன்றவையே நீண்ட காலத்தில் விற்பனை யைப் பெருக்க உதவி புரிபவையாகும்.

3. விளம்பரத்தில் கொடுக்கப்படும் தகவல்கள் உண்மை யானவையாயிருத்தல் வேண்டும்.

4. விற்பனையைப் பெருக்க வாய்ப்புள்ள நிலையில்மட்டுமே விளம்பரத்தைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

5. விளம்பரத்திற்கென ஒரு குறிப்பிட்ட தொகைதான் செலவு செய்ய வேண்டுமென்ற ஒரு பொதுவரையறை யில்லை. செலவு செய்யப்படும் தொகை பண்டங்களின் தன்மை, பண்டங்களுக்கான தேவை நிலை, விற்பனை யோட்டம் போன்றவற்றின் அடிப்படையில் மாறுபட லாம்.

விளம்பரத்தின் பணிகள்

உற்பத்தியாளர்களாலும் விற்பனையாளர்களாலும் கடைப் பிடிக்கப்படும் விளம்பரம் கீழ்க்காணும் பணிகளைப் புரிகிறது.

1. விற்பனையைப் பெருக்க உதவுகிறது.

2. உற்பத்தியாளர்கள் தாங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங் களை விற்பனை செய்வதற்குத் தேவையான விற்பனை யாளர்களை அமர்த்த விளம்பரம் உதவுகிறது.

3. உற்பத்தியாளர், அவர் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் கணக்கற்ற விற்பனையாளர்களுக்குத் தம்முடைய கருத் களையோ கட்டளைகளையோ தெரியப்படுத்த விளம் பரத் மிகச் சிறந்த சாதனமாகப் பயன்படுத்துகிறார்.

4. உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களுக்கான புதிய பயன் பாடுகளை உற்பத்தியாளர்கள் நுகர்வோருக்கு விளம் பரத்தின் வாயிலாகவே அறிவிக்கின்றனர்.

5. ஒரு குறிப்பிட்ட உற்பத்தியாளரின் வியாபாரக் குறியை யும் உரிமைக் காப்பையும் வேறு உற்பத்தியாளர்கள் த்துமீறிப் பயன்படுத்தாத வகையில் அவருக்குப்பாது காப்பளிக்க விளம்பரமே உதவி புரிகிறது.

6. பொதுவாக விளம்பரத்தின் வாயிலாக நேற்றைய இன் பப்பண்டங்கள் இன்றைய இன்றியமையாத் தேவை களாக மாற்றப்படுகின்றன. இவ்வாறு மாற்றப்படுவ தன் காரணமாக மக்களுடைய வாழ்க்கைத்தரம் உயர் தப்படுகிறது.

7. உற்பத்தியாளர்களும் விற்பனையாளர்களும் பண்டங்களை நிரந்தரமாக ஒரே சீரான அளவில் விற்பனை செய்வதற்கு விளம்பரமே உதவி புரிகிறது.

8. விளம்பரத்தின் காரணமாக ஒரு தொழில்நிறுவனம் நல்ல புகழ் பெற்றால், அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் நன்கு உற்சாகமாகப் பணிபுரிகின்றனர்

9. பண்டங்களைத் தரப்படுத்தவும் தரத்தை நிலைப் படுத்தவும் விளம்பரம் உதவுகிறது.

விளம்பரத்தின் முக்கிய வகைகள்

விளம்பரம் யாருடைய கவனத்தை ஈர்க்கும் வகையில் வெளியிடப்படுகிறதோ அதனை அடிப்படையாகக்கொண்டு விளம்பரத்தை மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம்.

1. நுகர்வோர் விளம்பரம் : பண்டங்களை நுகர்வோருக்கு விற்பனை செய்யும்பொருட்டு வெளியிடும் விளம்பரம்
2. தொழில் விளம்பரம் : தொழில் சம்பந்தமாக வெளியிடப்படும் விளம்பரம்.
3. பண்ணை விளம்பரம் : வேளாண்மைப்பற்றிய விளம்பரம்.

விளம்பரத்தின் கூறுகள்

விளம்பரம் செம்மையாக அமையவேண்டுமேயானால் அது கீழ்க்காணும் நான்கு நிலைகளில் ஆய்வு செய்யப்பட்டுச் செயற் படுத்தப்படவேண்டும்.

(அ) தொடக்கப் பரிசீலனை : விளம்பரம் யாருக்காக வெளியிடப்படுகிறது என அறிந்துகொள்ளுதலும் விளம்பரத்தில் பண்டங்களைப்பற்றி என்னென்ன விவரங்கள் குறிப்பிடப்பட வேண்டும் என்பதை முடிவு செய்தலும்.

(ஆ) விளம்பரத்தைப்பற்றித் திட்டம் தீட்டுதல்: விளம்பரத்திற்காகச் செலவு செய்யப்பட இருக்கும் செலவுத்தொகை, விளம்பரம் வெளியிடப்படும் சாதனம் ஆகியவற்றை நிர்ணயித்தல்.

(இ) விளம்பரத்தை வெளியிடுதல் : நிறுவனம் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் சிறப்புகளை விளக்கும் விளம்பரங்களை வெளியிடுதல்

(ஈ) விளம்பரத்தின் பயனைச் சோதித்தல் : விளம்பரம் எந்த அளவிற்குப் பயன் அளிக்கிறது என்பதைச் சோதனை செய்தல்.

உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரமும் நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரமும்

எந்தவொரு விளம்பரமும் ஒரு சந்தைப் பகுதியில் வசிப்பவர்களை அப் பகுதியில் உள்ள ஒரு நிறுவனத்தினிடமிருந்து பண்டங்களை வாங்கத் தூண்டுகிறதோ அவ் விளம்பரத்தை உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரம் என்று கூறுகிறோம். அதுபோலன்றி ஒரு நிறுவனத்தின் பண்டங்களை வாங்கும் வகையில் நாடு முழுவதிலும் உள்ள மக்களைத் தூண்டும் விளம்பரம் நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரம் என்று கூறுகிறோம்.

உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரத்திற்கும் நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரத்திற்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்

1. உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் பெரும்பாலும் சில்லறை விற்பனையாளர்களால் வெளியிடப்படுபவை. ஆனல்; நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் பெரும் நிறுவனங்களாலும் மொத்த விற்பனையாளர்களாலும் வெளியிடப்படுபவையாகும்.

2 உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் பெரும்பாலும் வட்டாரச் செய்தித் தாள்கள் மூலம் வெளியிடப்படுகின்றன ஆனால், நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் பத்திரிகைகளிலும் தேசிய நாளேடுகளிலும், வானொலி, தொலைக்காட்சி ஆகியவை மூலமும் வெளியிடப்படுகின்றன.

3. உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் எளிய முறையிலும் கவர்ச்சியின்றியும் வெளியிடப்படுகின்றன. ஆனால், நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் கவர்ச்சிகரமான முறையில் வெளியிடப்படுகின்றன.

4. நுகர்வோருக்காக வெளியிடப்படும் உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் விளக்கம் நிறைந்தவையாக இருக்கின்றன ஆனால், நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் அவ்வளவு விளக்கமாக இருப்பதில்லை.

5. உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் பண்டங்களின் விலைகளைக் குறிப்பிடுகின்றன. ஆனால், நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் பொதுவாகப் பண்டங்களின் விலைகளைக் குறிப்பிடுவதில்லை.

6. உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரங்கள் குறுகிய கால, உடனடிப் பலனைக் கருதி வெளியிடப்படுகின்றன. ஆனால், நாடு முழுமைக்குரிய விளம்பரங்கள் நீண்ட காலப் பயன்நோக்கி வெளியிடப்படுகின்றன.

விளம்பர நகல்

விளம்பரம் வெளியிடுவதில் முக்கியப் பணி விளம்பர நகல் தயாரித்தலேயாகும். தகுந்த திட்டமின்றி விளம்பர நகல் தயாரிக்கப்பட்டால் விளம்பரத்தின் முக்கிய நோக்கமே அடைய முடியாமல் போகலாம். விளம்பர நகலின் நோக்கம் செய்தி இதழ்கள், செய்தித்தாள்கள் ஆகியவற்றைப் படிப்பவர்களை அவ் விளம்பரத்தைப் படிக்கத் தூண்டுவதும் அதன் வாயிலாக அவர்களை விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களை வாங்கத் தூண்டுவதுமேயாகும். விளம்பர நகல் நுகர்வோரின் கவனத்தை ஈர்க்கத் தவறி விற்பனையைப் பெருக்காவிடின், அது விளம்பர தாரர்களுக்கு நட்டமாகக் கருதப்படும். ஒவ்வொரு விளம்பர தாரரும் விளம்பரத்திற்கென விளம்பர நகல் தயாரித்தல் அவசியமாகும். விளம்பர நகலின்றி வெளியிடப்படும் விளம்பரம் ஊமைகள் பேச்சுப் போட்டியில் பங்கு கொள்வது போன்று அமையும் எனக் கருதுகிறார்கள்.

விளம்பர நகலின் முக்கியத்துவத்தைப்பற்றிக் குறிப்பிட்ட நாம் விளம்பர நகல் என்னும் சொல்லுக்கு என்ன பொருள் என்பதை அறிந்து கொள்ளுதல் அவசியமாகிறது. எச் செய்தி மூலம் விளம்பரதாரர் தம்முடைய கருத்துகளை வாடிக்கைக் காரர்களுக்குத் தெரிவிக்கிறாரோ அச் செய்தியையே விளம்பர நகல் என்று கூறுகிறோம். சிலருடைய கருத்துப்படி விளம்பர நகல் என்பது விளம்பரத்தில் பண்டங்களைப்பற்றிக் குறிப்பிடும் முக்கியப் பகுதியான உடல் பகுதியை மட்டும் குறிப்பிடுகிறது. ஆனால், பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட கருத்து என்னவெனின், விளம்பர நகல் என்பது விளம்பரத்திலுள்ள உடற் பகுதியை மட்டுமன்றித் தலைப்பு, துணைத்தலைப்பு ஆகிய வற்றையும் குறிப்பிடுகிறது என்பதாகும்.

விளம்பர நகல் கவர்ச்சியின்றி இருப்பின் அந் நகல்களைக் கொண்ட விளம்பரங்கள் மக்களால் படிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, விளம்பர நகல்கள் கவர்ச்சியுடன் இருத்தல் அவசிய மாகும். ஓவியம் வரைதல், இசை பயிலுதல் போன்றே விளம்பர நகல் எழுதுவதும் ஒரு கலையாகும். பிறவகைக் கலைகளில் கலைஞருடைய திறமையைப் பொறுத்தே பயன்கள் அமைவது போன்று விளம்பர நகலிலும் நகல் எழுதுபவருடையதிறமை யைப் பொறுத்தே

விளம்பர நகலும் அமைகிறது. செயலறிவும் திறமையும் இருக்குமேயானால், விளம்பர நகல் எழுதுபவருடைய எல்லா விளம்பரங்களும் சிறப்பாக அமையலாம்.

ஒவ்வொரு விளம்பரதாரரும் விளம்பர நகலின் ஆரம்பப் பகுதியில் தலைப்பைச் சேர்ப்பதா ? படத்தைச் சேர்ப்பதா? என்பதை நிர்ணயிக்கிறார்கள்.

விளம்பர நகல் தீட்டப்படும்போது எந்தெந்தப் பண்டங்கள் குறித்து விளம்பரம் வெளியிடப்படவிருக்கிறது ? பண்டங்களை வாங்குபவர்கள் யார் யார் ? பண்டங்களின் சிறப்புத் தன்மைகள் யாவை ? விளம்பரம் எச் சாதனத்தின்மூலம் வெளியிடப்படுகிறது ? பண்டத்தின் தன்மைகளுள் எத்தன்மையைச் சிறப்பாக வலியுறுத்தவேண்டும் ? போன்ற விவரங்களைத் தெளிவுபடுத்திக்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

விளம்பர நகல் எழுதுபவர் கடைப்பிடிக்கவேண்டிய கோட்பாடுகள்

1. விளம்பர நகல் எழுதுபவர் விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் முழுத் தன்மையை அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

2. விளம்பரப்படுத்தபடும் பண்டத்தின் விலையை நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

3. விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் தன்மைகளைப் போட்டி நிறுவனங்களுடைய பண்டங்களின் தன்மைகளுடன் ஒப்பிட்டு விளக்குவது அவசியமாதலின் விளம்பர நகல் எழுதுபவர் போட்டி நிறுவனங்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் தன்மைகளையும் அறிந்திருத்தல் அவசியமாகிறது.

4. நுகர்வோர்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

விளம்பர நகல், விளம்பரத்தின் முழுப்பயனை அளிக்க வேண்டுமேயானால் அது கீழ்க்காணும் நிபந்தனைகளைப் பூர்த்தி செய்தல் வேண்டும்.

(i) விளம்பர நகல் கவனத்தைக் கவரும்படி இருத்தல் வேண்டும்.

(ii) விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களைப் பற்றிய கருத்துகளையும் பண்டங்களின் முக்கியத்துவத்தையும் தெரிவித்தல் வேண்டும்.

(iii) விளம்பரம் நினைவில் நிற்கும்படி அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

(iv) விளம்பர நகல் எல்லோராலும் நம்பும்படியும் எல்லோரையும் பண்டங்களை வாங்கத் தூண்டும் வகையிலும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

(v) விளம்பரம் படிப்போருடைய மன உணர்ச்சியைத் தூண்டும்படி அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

(vi) விளம்பர நகல் வாடிக்கைக்காரர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கும் வகையிலும் அறிவூட்டும் வகையிலும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

(vii) விளம்பர நகல் வாடிக்கைக்காரர்களுடைய இயல் புணர்ச்சியைத் (instinct) தூண்டும்படி அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

1. கவனத்தைக் கவர்தல்

கவனத்தைக் கவர்தலே விளம்பரம் பெற்றிருக்க வேண்டிய தலையாயத் தன்மையாகும். பல்வேறு பணிகளில் ஈடுபட்டுள்ள மக்கள் செய்தித்தாள்களைப் படிப்பதற்கே நேரமில்லாத நிலையில் இருக்கின்றனர். எனவே, அவர்கள் தன்னிச்சையாகவே விளம்பரங்களைப் பார்ப்பர் என எதிர்பார்த்தல் தவறாகும். விளம்பரம் செய்தித்தாள்களைப் படிப்பவர்களின் கவனத்தை ஈர்க்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

விளம்பரதரரர்கள் செய்தித்தாள்களைப் படிப்பவர்களின் கவனத்தைக் கவர்வதற்காகப் பல்வேறு முறைகளைக் கடைப்பிடிக்கின்றனர். அவற்றுள் சில கீழ்வருவனவாகும் :

(அ) விளம்பர நகலில் விளக்கப் படங்களைச் சேர்ப்பதன் மூலம் செய்தித்தாள்களைப் படிப்பவர்களின் கவனத்தைக் கவரலாம். விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களைப் புகைப் படமாக எடுத்து விளம்பரத்துடன் வெளியிடுவதும் விளம்பர படுத்தப்படும் பண்டங்களின் தன்மைகளை விளக்கும் படங்களை இணைத்தலும் இயல்பே. எவ்வாறாயினும், விளம்பரத்தில் சேர்க்கப்படும் படத்திற்கும் விளம்பரப்படுத்தப்படும்

பண்டத்திற்கும் நெருங்கிய தொடர்பிருத்தல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, தூய்மையான வெண்ணிற ஆடை அணிந்த குழந்தையின் படத்தை வெளியிட்டு, இச் சட்டை 'சர்ப்' சோப்புத் தூளினால் சலவை செய்யப்பட்டது என்ற வாக்கியத்தையும் இணைத்தால் செய்தித்தாள் படிப்போரு டைய கவனம் ஈர்க்கப்படுகிறது.

(ஆ) பெரிய எழுத்துகளுடன் வெவ்வேறு தலைப்புகளைச் சேர்ப்பதன்மூலம் வாடிக்கைக்காரர்களின் கவனத்தை ஈர்க்க லாம். நல்ல தலைப்பு விளம்பரத்தைப் படிக்க வேண்டும் என்ற ஆவலைத் தூண்டுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, 'உங்களுக்கு உதவி செய்ய எங்களுக்கு உதவுங்கள்' என்று இரயில்வே துறையினரால் வெளியிடப்படும் விளம்பரத் தலைப்பும் 'குழந்தைகள் நலனில் அக்கறை கொள்ளும் தாய் அமுல்பால் உணவைக் கொடுக்கிறாள்' என்ற தலைப்பும் எல்லோர் கவனத்தையும் கவர்கின்றன.

விளம்பரத் தலைப்புகளில் மிக முக்கியமானவை கீழ் வருமாறு :

(i) செய்தித் தலைப்பு : செய்தி வடிவில் பண்டங்களைப் பற்றிக் குறிப்பிடுதல்.

எடுத்துக்காட்டு : 'நன்கு தூங்கிச் சுறுசுறுப்புடன் எழுந்திருங்கள் : ஹார்லிக்ஸ் அருந்துங்கள்.' என்பது போன்ற விளம்பரம்.

(ii) உடன் பயன் கொடுக்கும் தலைப்பு : பண்டங்களை வாங்குவதால் ஏற்படும் நன்மைகளை விளம்பரத் தலைப்புகளிலேயே குறிப்பிடுதல்.

எடுத்துக்காட்டு : "இங்க் என்று சொல்லாதீர்கள் 'குவிங்க்' என்று சொல்லுங்கள், 'விலை குறைக்கப்பட்டுள்ளது' இன்றே வாங்குகள் "போன்ற விளம்பரங்கள்.

(iii) உணர்ச்சிப் பெருக்கெடுக்கும் தலைப்பு மக்களின் உணர்ச்சிகளைப் பெருக்கிடும் வகையில் ஒருசில தலைப்புகளை விளம்பரத்தில் சேர்த்தல்.

எடுத்துக்காட்டு : 'உங்கள் தலை முடி உதிர்கிறதா? கவலைப்படாதீர்கள். சில்விக்கிரின் பயன்படுத்துங்கள்' என்ற விளம்பரம்.

(iv) வழிகாட்டும் தலைப்பு : விளம்பரத்தைப் படிப்பவர்களுக்குக் கருத்துகளைத் தெரிவிப்பது.

எடுத்துக்காட்டு : "உங்கள் பற்களைத் தரக்குறைவான பற்பசையினால் துலக்குவதை நிறுத்துங்கள். இன்றுமுதல் 'போர்ஹான்ஸ்' பற்பசையை உபயோகியுங்கள்" என்ற விளம்பரம்.

(v) அவாவைத் தூண்டும் தலைப்பு : விளம்பரத்தைப் படிக்கத் தூண்டுவதுடன் விளம்பரப்படுத்தப்பட்டபண்டங்களையும் வாங்கத் தூண்டுகிறது.

எடுத்துக்காட்டு : 'விலை பாதியாகக் குறைக்கப்பட்டுள்ளது' போன்ற தலைப்பைக் கூறலாம்.

(vi) சுலோகத் தலைப்பு : விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் தன்மைகளை விளங்கும் சுலோகத்தைத் தலைப்பாகப் பயன்படுத்துதல்.

எடுத்துக்காட்டு : '3 மாதத்தில் உட்கார்கிறான்; 8 மாதத்தில் நடக்கிறான் அமுல் ஸ்ப்ரே சாப்பிட்டதனால்' என்ற விளம்பரம்.

(இ) கவர்ச்சிப் பண் : எதுகை மோனையுடன் கூடிய கவர்ச்சிப் பண் விளம்பரத்தில் சேர்க்கப்படுவதன்மூலம் கவனம் ஈர்க்கப்படலாம் எடுத்துக்காட்டாக, 'உமக்கு உதவ எமக்கு உதவுங்கள்' என்று இந்திய இரயில் துறைப்பயன்படுத்தும் பண்ணையும் 'நயமூட்டுவோர் நாங்கள், புகழ் சூட்டுவோர் பல இலட்சம் புகைஞர்கள்' என்ற பனாமா சிகரெட் நிறுவனத் பண்ணையும் குறிப்பிடலாம்.

(ஈ) அழகிய வெவ்வேறு வண்ணங்கள்மூலம் விளம்பர நகலைச் சுற்றிக் கோடு வரைவதன் மூலம் வாடிக்கைக்காரர்களின் கவனம் ஈர்க்கப்படலாம்.

(உ) பண்டங்களின் விலை குறிப்பிடத்தக்க அளவில் குறைவாய் இருப்பின், பண்டங்களின் விலைகளைக் குறிப்பிடுவதன்மூலமும் கவனத்தை ஈர்க்கலாம்.

(ஊ) விளம்பர நகலில் பதில் கூப்பன்கள் சேர்க்கப்படுவதன் வாயிலாகவும் செய்தித்தாள்கள், பத்திரிகைகள் ஆகியவற்றை படிப்பவர்களைக் கவரலாம்.

2. பண்டங்களைப்பற்றிக் கருத்துத் தெரிவித்தல்

விளம்பர நகலில் இடம்பெறும் நகலும் சொற்களும் விளம்பரம்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் தரம், பயன், சிறப்பு, சிக்கனம் அவற்றால் ஏற்படும் நன்மைகள் ஆகியவற்றை மறைமுகமாகக் குறிப்பிடுதல் வேண்டும். பொதுவாகக் கவர்ச்சிகரமான முறையில் சிறிய சுலோகங்களைச் சேர்ப்பதன்மூலம் விளம்பரதாரர்கள் விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களைப்பற்றிய சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்குகிறார்கள். எடுத்துக்காட்டாக, கீழ் நோக்கி எண்ணுக என்ற தலைப்பின்கீழ் 3, 2, 1 என்ற எண்களை அச்சிட்டு அவற்றிற்கு எதிரே முறையே உயிருள்ள பூச்சிகள், மயக்க முற்றுள்ள பூச்சிகள், இறந்து கிடக்கும் பூச்சிகள் ஆகியவற்றின் படங்களை அச்சிட்டு அப் படங்களின் இடையில் விரைந்து செயற்படுகிறது என்று குறிப்பிட்டிருப்பது அம் மருந்தின் விரைவான ஆற்றலை விளம்பரத்தைப் படிப்போருக்கு விளக்குகிறது. 'களைப்பாக இருக்கிறீர்களா? ஹார்லிக்ஸ் அருந்துங்கள்', 'வெயிலின் கொடுமை தாங்க முடியவில்லையா? பான்டா (Fanta) அருந்துங்கள்' போன்றவற்றையும் எடுத்துக் காட்டாகக் குறிப்பிடலாம். 'இது புதிய சட்டையா? இல்லை. 'லக்ஸ்' சோப்புத் தூளினால் சலவை செய்யப்பட்டது.' இந்தச் சுலோகம் 'லக்ஸ்' சோப்புத் தூளினால் சலவை செய்யப்பட்ட துணி புதிய துணிபோல் காட்சியளிககிறது என்பதை விளக்குகிறது.

3. நினைவிலிருக்கும்படி அமைத்தல்

விளம்பரத்தைப் படிப்பவர்கள் அதை உடனே மறந்துவிடுவார்களேயானால், விளம்பரம் பயனற்றுப் போய்விடுகிறது. எனவே, விளம்பர நகல் அதிலுள்ள செய்தியை நீண்டகாலம் நினைவில் நிறுத்திக்கொள்ளும் வகையில் எழுதப்படுதல் வேண்டும். விளம்பரத்தை மீண்டும் மீண்டும் வெளியிடுவதன் மூலம் இப் பயனை அடையலாம். இருப்பினும், விளம்பரத்தைப படிப்பவர்களுடைய குறிப்பிட்ட சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளை விளம்பர நகலில் சேர்ப்பதன் மூலம் இந் நோக்கம் முழுவதும் எய்தப் பெறலாம். எடுத்துக்காட்டாக, "சுடப்பட்ட விரலுக்குப் 'பரனால்' தடவுங்கள்" என்ற தலைப்புடன் வெளியிடப்படும் விளம்பரம் நினைவில் இருக்கிறது. அதுபோலவே பெரிய அளவில் வாணிகக் குறியையும் குறியீட்டுப் பெயரையும் விளம்பர நகலில் கொண்ட விளம்பரம் நன்கு நினைவில் இருக்கிறது.

4. விளம்பர நகல் நம்பும் வகையிலும் செயலைத் தூண்டும் வகையிலும் அமைதல்

விளம்பர நகல் உரிய பயனைக் கொடுக்க வேண்டுமே யானால், அதில் கொடுக்கப்படும் பண்டங்களைப்பற்றிய விளக்கங்கள் எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் இருக்கவேண்டும். விளக்கங்கள் எளிய நடையிலும் எல்லோ ராலும் புரிந்து கொள்ளும் வகையிலும் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். நன்கு வெண்மையாக வெளுக்கப்பட்ட துணிகளின் படங்களின் கீழ் "வீட்டில் சலவை செய்தது, 'சர்ப்' பால் சலவை செய்தது" 'சர்ப்'பால் சலவை செய்தது என்று குறிப்பிட்டிருப் பதையும் டி.வி.எஸ் நிறுவனத்தார் தாங்கள் புதுப்பித்த டயர், புது டயருக்கு ஒப்பாக அமைந்துள்ளது என்பதைச் சுட்டிக் காட்டும் வகையில் அவர்கள் புதுப்பித்த டயரின், படத்தை அச்சிட்டு அதன் கீழ், 'புது டயரா? இல்லை டி.வி.எஸ் நிறு வனத்தால் புதுப்பிக்கப்பட்டடயர்' என்று குறிப்பிட்டுள்ளதை யும் இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

5. மன உணர்ச்சியைத் தூண்டுதல்

ஒவ்வொரு மனிதனும் ஒவ்வொரு வகையான மனஉணர்ச் சியைப் பெற்றிருக்கிறான். மனித நடவடிக்கைகள் மனித உணர்ச்சிக்கேற்ப அமைகின்றன. எனவே, விளம்பரங்கள் மன உணர்ச்சியைத் தூண்டுவதன்மூலம் ஒரு மனிதனுடைய செயலைத் தூண்டமுடியும். படித்தவர்களும் பண்பாடுள்ளவர் களும் அதிக மனஉணர்ச்சிகளைப் பெற்றவர்களாக இருக்கிறார் கள். எனவே, அவர்கள் பயன்படுத்தும் பண்டங்களுக்கான விளம்பரம் இத் தனமைகளைப் பெற்றிருப்பது அவசியம். எடுத் துக்காட்டாக, மிகச் சிறந்த வகை, மிகச் சிறந்த காபி 'நெஸ்கபே' காபி என்ற விளம்பரம் கற்றோர்களின் மனஉணர்ச்சியைத் தொடுகிறது. இரண்டாவது எடுத்துக்காட்டாக, சமீபத்தில் பின்னி கம்பெனியால் அவர்களுடைய புதுத்தயாரிப்பான ஒரு வகை 'டெரிகாட்டான்' துணி விளம்பரத்திற்குப் பயன்படுத்தப் பட்ட நகலைக் குறிப்பிடலாம். 'இத் துணி நான்கு இலக்க ஊதியம் பெறுபவர்களுக்காகவே தயாரிக்கப்பட்டது' என்பதே அவ் விளம்பர நகலில் உள்ள சொற்றொடராகும். இக் கூற்றுப் படி அதிக ஊதியம் பெறுபவர்கள் மட்டுமே அக் குறிப்பீட்ட துணியைப் பயன்படுத்தலாம் என்பதை வலியுறுத்துகிறது.

6. அறிவூட்டும் வகையிலும் பயிற்சியளிக்கும் வகையிலும் அமைதல்

பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்கள், பண்டங்களின் தேவைகளைப் பெருக்குவதன்மூலம் உற்பத்தியையும் பெருக்க வாய்ப்பிருக்கிறது. தேவைகளைப் பெருக்குவான்வேண்டி பண்டங்களுக்குப் புதுப்புதுப் பயன்பாடுகளை விளம்பர நகல் மூலம் அறிவித்தல் வேண்டும். அவ்வாறு அறிவிப்பதன் வாயிலாக நுகர்வோர் பண்டங்களைப் பல்வேறு புதிய முறைகளிலும் பயன்படுத்தக் கற்றுக்கொள்கின்றனர். எடுத்துக் காட்டாகக் கடந்த சில ஆண்டுகளாகத் தேநீர் வாரிய நிறுவனத்தார், 'நான்தான் டீ; ஐஸ் உடன் நைஸ்' என்ற தலைப்புடன் கோடைக்காலங்களில் குளிர்ந்த தேநீர் தயாரிக்கும் முறையை விளம்பர நகலில் விளக்கித் தங்கள் விளம்பரங்களை வெளியிடுகின்றனர்.

7. இயல்புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல்

உளநூல் வல்லுநர்கள், மனிதர்களுடைய எண்ணமும் செயலும் அவர்களுடைய இயல்புணர்ச்சியால் உந்தப்படுகின்றன. எனக் குறிப்பிடுகிறார்கள். மனிதர்களுடைய ஒவ்வொரு விதமான செயலும் ஒவ்வொரு வகையான இயல்புணர்ச்சியால் அமைகிறது. எனவே, விளம்பர நகல் விளம்பரங்களைப் படிப்பவர்களுடைய இயல்புணர்ச்சியைக் கட்டுபபடுத்தித் தூண்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். நடைமுறையில், 'தற்பேணுதல் இயல்புணர்ச்சி' (self-preservation instinct), 'சேமிப்பு இயல்புணர்ச்சி (hoarding instinct), 'தற்காட்சியணி இயலபுணர்ச்சி ' (self display instinct), 'தாய்மை இயல்புணர்ச்சி (parental instinct), 'ஒன்றுமில்லாததற்குச் சில இயல்புணர்ச்சி. (some thing for nothing instinct) என ஐந்து வகையாகப் பிரிக்கிறார்கள்.

(அ) தற்பேணுதல் இயல்புணர்ச்சி : ஒவ்வொரு மனிதனுக்கும் தான், தனது குடும்பம் என்ற இயல்புணர்ச்சி இருக்கிறது, இவ்வித இயல் புணர்ச்சியைத் தற்பேணுதல் இயல்புணர்ச்சி என்று கூறுகிறோம். பல்வகையான மருந்து வகைகள், துணி வகைகள் போன்றவற்றை விற்பனை செய்யும் நிறுவனங்கள் இந்த இயல்புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் விளம்பர நகலைத் தயாரிக்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, 'உங்கள் மகன் பிற்காலத்தில் சிறந்த வீரனாகத் திகழ எங்கள் கம்பெனியின்

சொட்டு மருந்துகளைக் கொடுங்கள்' என்ற ஒரு மருந்து கம்பெனியில் விளம்பரத்தைக் கூறலாம்

(ஆ) சேமிப்பு இயல்புணர்ச்சி: பணத்தைச் சேமிக்கத் தூண்டும் வகையில் செய்யப்படும் விளம்பரங்கள் சேமிப்பு இயல் புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் வெளியிடப்படுகின்றன. வங்கிகள், இன்சூரன்ஸ் கம்பெனிகள் போன்ற நிறுவனங்கள் வெளியிடும் விளம்பரங்கள் இவ்வியல்புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் அமைகின்றன.

(இ) தற்காட்சியணி இயல்புணர்ச்சி: ஒவ்வொரு மனிதருக்கும் தாம மிகவும் அழகுள்ளவர் என்ற உணர்ச்சியுள்ளது. தங்கள அழகை மேலும் பலவகைகளில் பல முறைகளில் பெருக்கிக்கொள்ள முயல்கிறார்கள் இத்தகைய இயல்புணர்ச்சியைத்தான் தற்காட்சியணி இயல்புணர்ச்சி என்கிறோம். ஆடைகளைத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்கள் இந்த இயல்புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் விளம்பர நகலைத் தயாரிக்கின்றன.

(ஈ) தாய்மை இயல்புணர்ச்சி: அன்பாலும் பாசத்தாலும் தங்கள் குழந்தைமேல் எழுகின்ற இயல்புணர்ச்சியையே தாய்மை இயல்புணர்ச்சி என்கிறோம். குழந்தைகளுக்கான மருந்து வகைகளைத் தயாரிப்பவர்களும் குழந்தைகளுக்கான உணவு வகைகளைத் தயாரிப்பவர்களும் தங்கள் விளம்பரங்களை இவ்வியல்புணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் தயாரிக்கின்றனர். எடுத்துக்காட்டாக, எலும்பான உங்கள் குழந்தையின் உடலைப் பெருக்கச் செய்ய 'கிளாஸ்கோ பாலுணவு' கொடுங்கள் என்று கிளாஸ்கோ குழந்தை பாலுணவு தயாரிக்கும் கம்பெனியாரின் விளம்பரத்தையும் 'வகுப்பிலே முதல்வன் வீட்டிலும் வல்லவன்' என்ற 'போர்ன்விட்டா' தயாரிப்பாளர்களின் விளம்பரத்தையும் இங்குக் குறிப்பிடலாம்.

(உ) ஒன்றுமில்லாததற்குச் சில: இயல்புணர்ச்சி ஒவ்வொரு மனிதனுப் சில சந்தர்ப்பங்களில் தனிப்பட்ட முறையில் விலை கொடுக்காது, சில பண்டங்களை அன்பளிப்பாகப் பெற விரும்புகிறான். இத் தன்மை எல்லோருக்கும் பொதுவானது, இந்த இயல்புணர்ச்சியை ஒன்றுமில்லாததற்குச் சில இயல்புணர்ச்சி

என்று கூறுகிறோம். உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் விளம்பரங்களைத் தங்கள் பண்டங்களை வாங்குபவர்களுக்குப் பரிசுகள் வழங்க அறிவிப்பதும் சிக்கன உணர்வை மையமாகக்கொண்டு விளம்பரங்களை வெளியிடுவதும் இத்தகைய இயல்புணர்ச்சியைத் தூண்டி விற்பனையைப் பெருக்கும் நோக்கத்துடனே செய்வது ஆகும். எடுத்துக் காட்டாக, சர்ப் சோப்புத் தூள் தயாரிக்கும் கம்பெனி இரண்டு பெரிய டப்பிகள் வாங்குபவர்களுக்கு ஒரு பிளாஸ்டிக் டப்பி இலவசமாகக் கொடுப்பதையும், ஓவல்டின் பானத்தைத் தயாரிக்கும் கம்பெனி ஒவ்வொரு டின்னுடன் ஒரு பிஸ்கட் பொட்டலத்தை இலவசமாகக் கொடுப்பதையும் இங்குக் குறிப்பிடலாம். '2000 கூடுதல் மணிநேர ஒளி—15% கூடுதல் வெளிச்சத்துடன்' என்ற 'செல்வேனியா கம்பெனியாரின் விளம்பரமும் '40 = 150 அதிசயம்; ஆனால் உண்மை. எப்படி?' 'ஒரு 40 வாட் பஜாஜ் ஃப்ளோரோசெண்ட் ட்யூப் 150 வாட் சாதாரணப் பல்பிற்கு ஈடான வெளிச்சத்தைத் தருகிறது.' என்ற பஜாஜ் எலெக்டிரிக்கல் கம்பெனி விளம்பரமும் மேற்குறிப்பிட்ட இயல்புணர்ச்சியைத் தூண்டி விளம்பரதாரர்களின் பண்டங்களை வாங்க இயக்குவிக்கின்றது.

விளம்பரச் சாதனங்கள்

விளம்பரத்தை வெளியிடுவதன் நோக்கம் விற்பனை செய்யப்படவிருக்கும் பண்டங்களைப்பற்றி மக்களுக்கு விளம்புவதே யாகும். எனவே, தயாரிக்கப்பட்ட விளம்பர நகல் உரிய முறையில் மக்களுக்கு அறிவிக்கப்பட வேண்டும். விளம்பரத்தை மக்களிடம் தாங்கிச் செல்வது விளம்பரச் சாதனமேயாகும். விளம்பரததிலுள்ள செய்தி எந்த அமைப்பு அல்லது எம்முறை மூலம் வெளியிடப்படுகிறதோ அந்த அமைப்பு அல்லது முறையே விளம்பரச் சாதனம் என்று கூறுகிறோம். விளம்பரச் சாதனம் குறைவான செலவில் அதிகஅளவில் உரிய மக்களிடம் விளம்பரச்செய்தியைப் பரப்புதல் வேண்டும். பழங்காலங்களில் பலவிதமான விளம்பரச் சாதனங்களும் ஒன்றுக்கொன்று போட்டித் தன்மை வாய்ந்தவையாகக் கருதப்பட்டன. ஆனால், இக் காலத்தில் இக் கருத்து முற்றிலும் மாறுபட்டு, ஒவ்வொரு விளம்பரச் சாதனமும் தனித்தனி பணியைப் புரிவதாகக் கருதப்படுகிறது. விளம்பரச் சாதனங்கள் ஒன்றுக்கொன்று போட்டித் தன்மை யற்றவை என்பதைக் கீழ்க்கண்டுள்ளவாறு

விளக்கலாம். ' ஒரு மனிதனுடைய காற்சட்டையும் மேலங்கியும் ஒன்றுக்கொன்று போட்டியிடுவதில்லை; ஒவ்வொன்றும் வெவ்வேறு பணிகளைப் புரிகிறது. அதுபோன்றே விளம்பரச் சாதனங்களும் தங்களுக்குள் போட்டியிடுபவையல்ல ஒவ்வொரு சாதனமும் ஒவ்வொரு விதமானப் பணியினைப் புரிகிறது.'

விளம்பரச் சாதனங்களை அகமனை விளம்பரச் சாதனங்கள் என்றும் புறமனை விளம்பரச் சாதனங்கள் என்றும் பாகுபடுத்தலாம். நுகர்வோர் இல்லங்களிலேயே விளம்பரச்செய்தியைத் தெரிவிக்கும் சாதனங்களை அகமனை விளம்பரச் சாதனங்கள் என்றும் அவ்வாறன்றி வீட்டிலிருந்து வெளியில் வந்த பிறகே விளம்பரச் செய்தியைத் தெரிவிக்கும் சாதனங்களைப் புறமனைச் சாதனங்கள் என்றும் கூறுகிறோம்.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள பாகுபாடுகள் மட்டுமன்றி விளம்பரச் சாதனங்களைக் கீழ்க்கண்டுள்ளவாறு வகைப்படுத்தலாம்:

(i) அச்சகங்கள்

(ii) நேரடி அஞ்சல்.

(iii) புறமனை விளம்பரக் சாதனங்கள்.

(iv) திரைப்படங்கள்.

(v) வானொலியும் தொலைக்காட்சியும்.

(vi) சாளரக் காட்சி (window display)

(vii) இதரவகைச் சாதனங்கள்.

1 அச்சகங்கள்

அச்சகங்களின் வெளியீடுகள் இரண்டு வகைப்படும். அவை, (அ) செய்தித்தாள் (ஆ) செய்தி இதழ்கள் எனப்படும். பண்பாடும் கல்வியறிவும் வளர்ந்துவரும் இந்நாளில் செய்தித் தாள்களைப் படிப்போர்களின் எண்ணிக்கை மிக அதிகமாகி வருகிறது. குறைந்த செலவில் குறுகிய காலத்தில் அதிகமான நுகர்வோரைச் சென்றடைய இச் சாதனம் மிகச் சிறந்த சாதனமாகக் கருதப்படுகிறது.

(அ) செய்தித்தாள்கள் : செய்தித்தாள்கள் படிப்பது உணவருந்துவது போலாகிவிட்ட இக் காலத்தில் விளம்பரம் செய்வதற்கு இச் சாதனத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் வியப்பேதுமில்லை.

ஒவ்வொரு செய்தித்தாளிலும் நூற்றுக்கணக்கான விளம்பரங்களைக் காண்கிறோம். செய்தித்தாள்மூலம் விளம்பரப்படுத்தும்போது விளம்பரதாரர்கள் உடனுக்குடன் செய்தியைச் சந்தையில் பரப்ப முடிகிறது. விளம்பரதாரர் விளம்பரத்திற்கான செய்தித்தாளைக் கீழ்க்காணும் தன்மைகளின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கிறார் :

1. அச் செய்தித்தாளுக்கு மக்களிடையே உள்ள புகழ்.
2. வெளியிடப்படும் விளம்பரத்தின் தன்மை.
3. விளம்பரத்திற்காக ஒதுக்கி வைக்கப்பட்ட பணம்.
4. விற்பனையாகும் செய்தித்தாள்களின் எண்ணிக்கை.
5. செய்தித்தாள்களைப் படிப்போரின் தன்மை.
6. செய்தித்தாள்கள் விளம்பரத்திற்குத் திரட்டும் கட்டணம்.

செய்தித்தாள்கள் மக்களால் குறுகிய காலத்தில் படித்து முடித்துவிடப்படுவதால் செய்தித்தாள்கள்மூலம் வெளியிடப்படும் விளம்பரங்கள் மிகக் குறுகியவையாக இருக்கவேண்டும். விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் முக்கியத் தன்மைகளைச் சுருக்கி விளம்புதல் வேண்டும்.

செய்தித்தாள் விளம்பரத்தின் நன்மைகள்

1. அதிகமான எண்ணிக்கையுள்ள நுகர்வோரை இச் சாதனம்மூலம் அனுப்பப்படும் விளம்பரச் செய்திச் சென்று அடைகிறது.

2. இச் சாதனம் மிகச் சிக்கனமானது. குறைந்த செலவில் அதிக எண்ணிக்கையுள்ள நுகர்வோருக்கு விளம்பரதாரர் செய்தியை அளிக்கிறார்.

3. விளம்பரச் செய்தியை மீண்டும் மீண்டும் வெளியிட்டு நுகர்வோருக்கு விளம்பரத்தைப்பற்றி நினைவுபடுத்த வழி வகுக்கிறது.

4. பண்டங்களின் தன்மை மாற்றம், விலைமாற்றம் குறித்து உடனுக்குடன் செய்தியைச் சந்தையில் தெரிவிக்க முடிகிறது.

5. ஒரு குறிப்பிட்ட வட்டாரத்திற்கு மட்டும் வெளியிட விரும்பும் விளம்பரத்தை விளம்பரதாரர் வட்டாரச் செய்தித்தாள்கள்மூலம் வெளியிட வாய்ப்பு இருக்கிறது.
6. விளம்பர நகலைத் தினமும் மாற்றிச் செய்தித்தாள் படிப்போரின் கவனத்தை ஈர்க்கலாம்.
7. பாகுபடுத்தப்பட்ட விளம்பரங்கள் (classified advertisement) தலைப்பில் விளம்பரம் வெளியிடும் வாய்ப்பு இச் சாதனத்தில் மட்டுமே உள்ளது.

செய்தித்தாள் விளம்பரத்திலுள்ள குறைபாடுகள்

இச் சாதனத்திலுள்ள முக்கியக் குறைபாடு இதன் பயன் குறுகிய காலத்திற்கு மட்டுமே நிலைத்துள்ளது என்பதாகும். செய்தித்தாள்கள் ஒரு நாள் வாழ்வு பெற்றுள்ளதே இதற்குக் காரணமாகும். மேலும், இவ்வகைச் சாதனம்மூலம் விளம்பரப் படுத்தப்படும் பண்டங்களின் முழு விவரங்களையும் குறிப்பிட இயலாது. குறுகிய காலத்தில் செய்தித்தாள்கள் படிக்கப்படுவதால் விளம்பரங்களைச் செய்தித்தாள்களைப் படிப்போர் படிக்காமல் விட்டுவிடலாம்.

(ஆ) செய்தி இதழ்கள் (magazines): செய்தித்தாள்களுக்கு அடுத்த நிலையில் மிக வலிமை பொருந்திய விளம்பரச்சாதனமாக அமைந்தவை செய்தி இதழ்களேயாகும். பலவகையான கவர்ச்சி மிகு வெவ்வேறு சாதனங்கள் விளம்பரத் துறையில் புகுத்தப்பட்டாலும் செய்தி இதழ்கள் நிரந்தரமான விளம்பரச் சாதனங்களாகத் திகழ்கின்றன. பல்லாயிரக்கணக்கில் விற்பனையாகும் இச் செய்தி இதழ்கள் விளம்பரதாரர்களுடைய விளம்பரங்களை வெளியிடுவதுடன்கூட, நாட்டின் பண்பாடு வாழ்க்கைத் தரம் ஆகியவற்றையும் விளக்குகின்றன. செய்தி இதழ்கள் வெளியிடும் விளம்பரங்களைக்கொண்டே அப் பகுதியில் வாழும் மக்களின் வாழ்க்கைத்தரம், பண்பாடு ஆகியவற்றை அறியலாம்.

செய்தி இதழ்கள், விளம்பரச் சாதனங்கள் என்ற முறையில் சில சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுத் திகழ்கின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட துறையைச் சார்ந்த நுகர்வோருக்கு வெளியிடப்படும் விளம்பரம் அக்குறிப்பிட்ட துறையுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள செய்தி இதழ்மூலம் வெளியிடப்படலாம். தொழில்நிறுவனங்களின் விளம்பரங்கள் 'காமர்ஸ்' (commerce) போன்ற செய்தி இதழ்கள்மூலம் வெளியிடுவதை இதற்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

செய்தித்தாள்கள் நாடு முழுவதும் விற்பனை செய்யப்பட்டாலும் ஒரே செய்தித்தாள் வெவ்வேறு இடங்களிலிருந்து பிரசுரிக்கப்படும் நிலையும் நிலவுவதால் ஒரு செய்தித்தாளின் மூலம் வெளியிடப்படும் விளம்பரம், நாடு முழுவதும் பரவ வாய்ப்பில்லை. ஆனால், செய்தி இதழ்கள் ஓர் இடத்திலிருந்து வெளியிடப்படுவதால் அவற்றின்மூலம் வெளியிடப்படும் விளம்பரங்கள் நாடு முழுவதும் பரவுகின்றன.

செய்தித்தாள்களைப் போலன்றிச் செய்தி இதழ்கள் அதிக நேரம் படிக்கப்படுவதால் அவற்றில் வெளியிடப்படும் விளம்பரங்கள் பண்டங்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களையும் கொண்டிருக்கும்.

செய்தி இதழ் விளம்பரங்களின் நன்மைகள்

1. பண்டங்களைப்பற்றியமுழு விவரங்களையும் கொடுக்க முடிகிறது.

2. செய்தி இதழ்களை உரிய முறையில் தேர்ந்தெடுத்து விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களுக்குப் பொருத்தமான செய்தி இதழ்கள்மூலம் விளம்பரங்கள் வெளியிடப்படலாம்.

3. செய்தி இதழ் விளம்பரங்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படும் தாள்கள் தரத்தில் உயர்ந்தவையாக அமைவதால் அவை கவர்ச்சி மிக்கவையாக அமைகின்றன.

4. செய்தி இதழ் விளம்பரங்கள் அதிக காலம் படிக்கக் கூடிய இதழ்களாய் அமைகின்றன. இருப்பினும், மொத்தத்தில் செய்தித்தாள்களைவிட செய்தி இதழ்கள் குறைந்த அளவில் விற்பனையாவது ஒரு பெரும் குறைபாடாகும்.

II. நேரடி அஞ்சல்

நேரடி அஞ்சல், விளம்பரச் சாதனம் என்ற முறையில் நெடுங்காலமாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இம் முறையில் விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளவர்களுக்கு, அஞ்சல்மூலம் விற்பனை செய்யப்படும் பண்டங்களைப் பற்றிய விவரங்கள் கொண்ட 'சுற்றறிக்கை' அனுப்பப்படுகிறது. விளம்பரங்கள் அஞ்சல்

மூலம் தனித்தனியாக நுகர்வோருக்கு அனுப்பப்படுவது இவ் வகைச் சாதனத்தின் மிக முக்கியச் சிறப்புத் தன்மையாகும். இது குறித்த இதர விவரங்களை முன்னரே வழங்கல் வழிகள் என்ற அத்தியாயத்தில் குறிப்பிட்டுள்ளோம்.

நேரடி அஞ்சல் முறையின் நன்மைகள்

(அ) பண்டங்களை விரும்பும் பண்டங்களுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளவர்களுக்கே விளம்பரம் அனுப்பப் படுகிறது.

(ஆ) விளம்பரதாரருக்கும் நுகர்வோருக்குமிடையே நேரடித் தொடர்பு ஏற்படுகிறது.

(இ) நுகர்வோரைத் தானாகவே சென்றடைகிறது.

(ஈ) இவ் விளம்பரத்தைப் படிப்பதற்கு நுகர்வோர் பணம் எதுவும் செலவிடுவதில்லை.

(உ) பண்டங்களைப்பற்றிய முழு விவரங்களும் கொடுப்ப தற்கான வாய்ப்புள்ளது.

(ஊ) இவ் விளம்பரங்களில் ஏறத்தாழ 70 விழுக்காட்டுப் பகுதி விற்பனையைக் கொண்டுவருகிறது.

(எ) இவ்வகை விளம்பரச் சாதனம் மிகச் சிக்கனமானது. ஏனெனின், இம் முறையில் செய்தித்தாள்கள் செய்தி இதழ்கள் போலன்றிப் பண்டங்களுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளவர்களுக்கு மட்டும் விளம்பரம் அனுப்பப் படுகிறது.

(ஏ) நுகர்வோர் இவ் விளம்பரத்தைத் தங்களுடைய ஓய்வு நேரத்தில் தங்களுடைய விருப்பம்போல் படிக்கும் வாய்ப்பைப் பெற்றுள்ளனர்.

மேற்குறிப்பிடப்பட்ட நன்மைகளை 'நேரடி அஞ்சல்' பெற்றிருப்பினும் இம்முறையில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளும் உள்ளன:

இம்முறையிலுள்ள குறைபாடுகள்

(அ) இம் முறை விளம்பரம் ஒரு குறிப்பிட்ட சில வாடிக் கைக்காரர்களை மட்டுமே சென்றடைகிறது.

(ஆ) இத்தகைய சாதனம்மூலம் எல்லா வகையான பண்டங் களைப்பற்றியும் விளம்பரப்படுத்த முடியாது.

(இ) வாடிக்கைக்காரர்களின் முகவரிப்பட்டியல் தயாரிப்பதே கடினமான செயலாகும்.

(ஈ) இத்தகைய விளம்பரம் முழுப்பயனை அளிப்பதில்லை.

(உ) விளம்பரத்திற்காகச் செய்யப்படும் செலவு மிக அதிகமாக இருக்கிறது. ஏனெனின், இம் முறையில் அதிகமான தொகைக்கு அஞ்சல் செலவு மட்டுமே செய்ய வேண்டியிருக்கும்.

(ஊ) இம் முறை விளம்பரத்தின் அடிப்படையில் பண்டங்கள் வாங்கப்படும்போது, பண்டங்கள் உடனுக்குடன் வாங்க முடிவதில்லை,

நேரடி அஞ்சல் விளம்பரம் முழுப் பயனை அளிக்கவேண்டுமானால் விளம்பரதாரரால் கீழ்க்காணும் கோட்பாடுகள் கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும் :

(அ) வாடிக்கைக்காரர்களுடைய முகவரிகளைக் கொண்ட முகவரிப் பட்டியல் அவ்வப்போது மாற்றப்பட்டுப் புதுபிக்கப்படவேண்டும். அஃதாவது, இறந்துபோன வாடிக்கைக்காரர்களின் பெயர்களும் பண்டங்கள் வாங்க ஆணையை அனுப்பாத வாடிக்கைக்காரர்களுடைய பெயர்களும் நீக்கப்பட்டுப் புது வாடிக்கைக் காரர்களுடைய பெயர்கள் சேர்க்கப்பட வேண்டும்.

(ஆ) வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு விளம்பரதாரர் தொடர்ந்து கடிதம் எழுதுதல் வேண்டும். ஒன்று அல்லது இரண்டு கடிதங்களில் மட்டும் விளம்பரப் பயனை எதிர் பார்த்தல் கூடாது.

(இ) இவ்வகை விளம்பரதாரர் கடிதங்களை உரிய நேரத்தில் அனுப்புதல் அவசியமாகும்.

(ஈ) 'நேரடி அஞ்சல்' விளம்பரதாரர் கடிதம் எழுதுதலில் முழுக் கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும். கடிதம் பண்டங்களின் முழுத் தன்மைகளையும் விளக்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும். ஏனெனின், எழுதப்படும் கடிதங்களின் அடிப்படையிலேயே பண்டங்கள் வாங்கப்படுகின்றன. சுருங்கக்கூறின் எழுதப்படும் கடிதங்கள் கடிதம் பெறுபவர்களைப் பண்டங்களை வாங்கத் தூண்டும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

(உ) இறுதியாக, எழுதப்படும் கடிதங்கள் உரிய பயனை அளிக்கின்றனவா? என்பதை அறிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகும். ஏனெனின், கடிதங்களுக்கு உரியபயன் இல்லாவிடில் விளம்பரதாரர் வருமானம் இல்லாது செலவு செய்யும் நிலை ஏற்படும்.

III. புறமனை விளம்பரச் சாதனங்கள்

வாடிக்கைக்காரர்கள் தங்கள் இல்லங்களைவிட்டு வெளியே செல்லும்போது, விளம்பரதாரர்கள் தங்கள் பண்டங்களைப் பற்றிய செய்தியை அவ் வாடிக்கைக்காரர்களுக்கு நினைவூட்டும் வகையில் கையாளும் விளம்பரச் சாதனங்களையே 'புறமனை விளம்பரச் சாதனங்கள்' என்று கூறுகிறோம். சுவரொட்டிகள், தெரு விளம்பரப் பலகைகள், மின்மினி விளக்குகள் ஆகியவற்றை இவ்வகைக்கு எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம். பெரிய இயந்திர சாதனங்களைத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்களிலிருந்து சிறிய பெட்டிக் கடைவரை எல்லா நிறுவனங்களும் இவ்வகை விளம்பரச் சாதனத்தைக் கையாளுகின்றன. நகராட்சி, மாநகராட்சி போன்ற உள்ளாட்சி அதிகார நிறுவனங்கள் நகரின் மையப் பகுதிலுள்ள இடங்களை விளம்பரப்படுத்துவதற்காக வாடகைக்கு விடும் உரிமையைப் பெற்றுள்ளன.

புறமனை விளம்பரத்தில், பிறவகைச் சாதனங்களில் இல்லாத கீழ்க்காணும் சிறப்புத் தன்மைகள் உள்ளன:

(அ) பிறவகைச் சாதனங்களைவிடப் புறமனை விளம்பரத்தில் விளம்பரத்தின் அளவு, எல்லோருடைய கவனத்தையும் கவரும் வகையில் பெரிய அளவில் அமைந்துள்ளது.

(ஆ) வண்ணங்களின் சேர்க்கை மிகத் தெளிவாகவும் அழகாகவும் அதிகப் பயன் அளிக்கக்கூடிய வகையிலும் அமைகிறது.

(இ) நகர்ப்புற மையப் பகுதியில் இச் சாதனங்கள் இருப்பதால் மக்களுடைய கவனத்தை எளிதில் கவர்கின்றன.

(ஈ) விளம்பரத்தை எளிதில் மாற்றுவதன்மூலம் மக்களின் கவனத்தைக் கவரலாம்.

(உ) இவ்வகை விளம்பரச் சாதனம் மிகச் சிக்கனமானதாகும்.

(ஊ) இவ்வகை விளம்பரம் மிக எளிதானதும்கூட.

புறமனை விளம்பரத்தில் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள நன்மைகள் இருப்பினும் உற்பத்தியாளர்களால் இம் முறை மட்டுமே கடைப் பிடிக்க முடியாது. ஏனெனின், இச் சாதனத்தின்மூலம் மட்டுமே விற்பனையைப் பெருக்குதல் என்பது இயலாததாகும். பிற வகைச் சாதனங்களின் பயன்களைப் பெருக்கும் வகையில் கூடுதல் சாதனமாகப் இது பயன்படுத்துதல் வேண்டும்.

VI. திரைப்படங்கள்

திரைப்படத் துறையில் போதிய முன்னேற்றம் ஏற்பட்டு வருவதன் காரணமாகத் திரைப்படங்கள் சிறந்த விளம்பரச் சாதனமாகக் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றன. திரைப்படங்களைப் பார்க்கச் செல்பவர்களுக்கு நிலைத்து நிற்கும் கருத்துகளை ஏற்படுத்துவான் வேண்டி இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. சிறிய கதையின் அடிப்படையிலோ கேலிச் சித்திரத்தைக் கொண்டோ விளம்பரப்படுத்தப்படும் பண்டங்களின் சிறப்புத் தன்மைகள் விளக்கப்படுகின்றன. இத்தகைய விளம்பரப் படங்கள் திரைப்படம் ஆரம்பமாவதற்கு முன் காட்டப்படு கின்றன. விளம்பரப் படங்கள் வண்ணப் படமாக அமையும் போது மக்கள் இவற்றை ரசித்துப் பார்க்கின்றனர்.

விளம்பரத் திரைப்படங்களுக்குப்பதிலாகப் பெரும்பாலான விற்பனையாளர்கள் 'திரைச்சில்' களைக்(slides)காண்பிப்பதும் இயல்பே. இம் முறையின்மூலம் குறைந்த செலவில் விளம் பரதாரர்கள் பண்டங்களை விளம்பரப்படுத்துகின்றனர். இச் சாதனத்தில் விளம்பரச் செய்தி மிகச் சுருக்கமாகவும் சுவை படவும் இருத்தல் அவசியமாகும். 'திரைச்சில்'களில் பொது வாகப் பண்டங்களின் பெயர்களும் அவை கிடைக்கும் இடங்கள் மட்டுமே குறிப்பிடப்படுகின்றன.

திரைப்பட விளம்பரங்களால் ஏற்படும் நன்மைகள்

(அ) இச் சாதனம் கற்றவர், கல்லாதவர் எல்லோருக்கும் பொதுவாக அமைகிறது. எனவே, கல்லாதோர்கூட இவ் விளம்பரத்தை நன்கு தெரிந்துகொள்கின்றனர்.

(ஆ) பண்டங்களைப்பற்றிய முழுத் தன்மைகளையும் பயன் படுத்தும் முறைகளையும் விளக்கிக்காட்ட வாய்ப்பிருக் கிறது.

(இ) இவ்வகைச் சாதனத்தில், விளம்பரங்கள், பொழுது போக்குத் தன்மையில் வெளியிடப்படுவதால் நுகர்வோர்

இத்தகைய விளம்பரங்களை அதிகக்காலம் நினைவில் நிறுத்திக்கொள்கின்றனர்.

(ஈ) பிறவகைச் சாதனங்களைப் போலன்றித் திரைப்பட விளம்பரத்தைத் திரையரங்கில் நுழைந்தவர்கள் எல்லோரும் பார்க்கின்றனர்.

(உ) இத்தகைய விளம்பரத்திற்கு ஆகும் செலவை உற்பத்தியாளர்களும் விற்பனையாளர்களும் பகிர்ந்துகொள்வதால் தனிப்பட்ட முறையில் விளம்பரச் செலவு குறைகிறது.

திரைப்பட விளம்பரங்களால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

(அ) திரைப்படம் பார்க்கச் செல்பவர்கள் சலிப்பையும் களைப்பையும் நீக்கிப் பொழுதுபோக்குவதற்காகச் செல்கின்றனர். ஆனால், திரைப்படத்துடன் விளம்பரப் படங்களும் காண்பிக்கப்படும்போது அவர்களுடைய சலிப்பும் களைப்பும் அதிகமாவதாகக் கருதுகின்றனர்.

(ஆ) நடைமுறையில் பெரும்பாலோர் விளம்பரத் திரைப் படத்தைத் தவிர்க்கும்பொருட்டு அவை காட்டப்பட்ட பின்னரே திரைப்படக் கொட்டகைக்குள் நுழைகின்றனர். முன் கூட்டியே திரையரங்கிற்கு வந்தவர்கள் கூட விளம்பரத் திரைப்படம் காட்டப்படும்போது அதைப் பார்க்காது நண்பர்களுடன் அளவளாவிக் கொண்டிருக்கின்றனர். எனவே, எந்த அளவிற்குத் திரைப்பட விளம்பரம் பயனளிக்கிறது என்பதைக் கணக்கிட்டுக் கூறுதல் இயலாது.

(இ) இவ்வகை விளம்பரச் சாதனத்திற்கு ஆகும் செலவு இதர விளம்பரச் சாதனங்களுக்கு ஆகும் செலவை விடக் கூடுதலாகிறது.

(ஈ) இவ்வகைச் சாதனம் திரைஅரங்குகள் உள்ள ஊர்களுக்கு அதிலும் திரைப்படங்களைப் பார்ப்பவர்களுக்கு மட்டுமே பயன்படுகிறது. எனவே, பொதுவான முறையில் இச் சாதனம் பயன் அளிப்பதில்லை.

V. வானொலியும் தொலைக்காட்சியும்

வானொலியும் தொலைக்காட்சியும் விளம்பரத்திற்கான மிகச் சிறந்த சாதனங்களாக இக் காலத்தில் கடைப்பிடிக்கப் படுகின்றன.

குறிப்பாக, வானொலிச் சாதனம் எல்லாச் சாதனங்களிலும் மிக முக்கியமானதும் அதிகப் பயனளிக்கக் கூடியதுமான சாதனமாகும். இச் சாதனம் கற்றார், கல்லாதோர் ஆகிய எல்லோருக்கும் பயனளிக்கிறது. இத்தகைய விளம்பரச் சாதனங்கள் விளம்பரச் செய்தியைப் பொதுமக்களின் இல்லங்களுக்கே எடுத்துச் செல்கின்றன. இத்தகைய விளம்பரச் செய்தி மெல்லிசையோடு கலந்தளிக்கப்படுவதால் மக்கள் விரும்பிக் கேட்கின்றனர்.

இந்தியாவைப் பொறுத்த மட்டில் அண்மைக் காலத்தில் தான் வானொலிச் சாதனமுறை விளம்பரத்திற்குப் பயன் படுத்தப்பட்டது. அதுவரை வானொலிமூலம் விளம்பரம் செய்ய விரும்பிய விளம்பரதாரர்கள் அண்மையிலுள்ள இலங்கை வானொலி வர்த்தக ஒலிபரப்பு'மூலம் தங்கள் விளம்பரங்களை வெளியிட்டு வந்தனர். ஆனால், மத்திய அரசு இந்தியாவில் 'விவித பாரதி' நிகழ்ச்சிமூலம் விளம்பரங்களை வெளியிட அனுமதித்தப் பிறகு இந்தியாவிலும் வானொலி விளம்பரம் முக்கியத்துவம் பெற ஆரம்பித்துள்ளது.

வானொலி விளம்பரத்தின் நன்மைகள்

1. விளம்பரத்தைச் செம்மையான முறையில் வெளியிட முடிகிறது.
2. கல்வி அறிவு உள்ளோர், கல்வி அறிவு இல்லாதோர் ஆகிய யாவரும் அறிந்துகொள்ளும் வகையில் அமைகிறது.
3. விளம்பரங்கள் இசை நிகழ்ச்சிகளுடன் கலந்து வெளியிடப்படுவதால் விளம்பரங்கள் சலிப்பின்றிக் கேட்கப்படுகின்றன.
4. வானொலிமூலம் விளம்பரம் செய்யப்படும்போது ஒரே தினத்தில் மீண்டும் மீண்டும் விளம்பரம் செய்யப்படலாம்.
5. வானொலிச் சாதனம்மூலம் வெளியிடப்படும் விளம்பரங்களை அதிக எண்ணிக்கையுள்ள நுகர்வோர் அறிகின்றனர்.
6. வானொலிச் சாதனம் விளம்பரம் மிக எளிய முறையில் மிக விரைவில் வெளியிடப்படுகிறது.

7. வனொலிச் சாதன விளம்பரம் தேவைப்பட்டால் எளிதான முறையில் இறுதி நேரத்தில்கூட மாற்றம் செய்யப்படலாம்.

8. செய்தித்தாள், செய்தி இதழ் விளம்பரங்கள்போலன்றி வானொலி விளம்பரத்தில் வண்ணங்களைச் சேர்த்து விளம்பரங்களைக் கவர்ச்சியாயமைத்தல், படங்களைச் சேர்த்து விளம்பரங்களைக் கவர்ச்சியாயமைத்தல் போன்ற பிரச்சினைகள் இல்லை.

9, வட்டார வானொலி நிலையங்கள்மூலம் விளம்பரங்கள் வெளியிடப்படுவதன் வழி அக் குறிப்பிட்ட வட்டாரத்திலுள்ள மக்களுக்கு விளம்பரத்தைத் தெரியப்படுத்தலாம்.

10. இத்தகைய விளம்பரச் சாதனத்திற்கு ஆகும் செலவு இதர வகை விளம்பரச் சாதனங்களுக்கு ஆகும் செலவைவிடக் குறைவாகும்.

11. வானொலி விளம்பரச் சாதனத்தைப் பொறுத்தவரை பொதுவாகப் பெரும் விளம்பரதாரர்களுக்கும் சிறு விளம்பரதாரர்களுக்கும் எவ்வித வேறுபாடுமில்லை.

12. செயதித்தாள், பத்திரிகை விளம்பரங்கள் போலன்றி வானொலி விளம்பரத்தை வேறு அலுவலில் ஈடுபட்டிருக்கும்போதும் கேட்கலாம்.

13. தொலைக்காட்சி போலன்றி வானொலிப் பெட்டியை வீட்டின் எந்தப் பகுதிக்கும் மாற்ற முடிகிறது. எனவே வீட்டின் எந்த பகுதியிலிருந்தும் வானொலி விளம்பரத்தைக் கேட்க முடிகிறது.

வானொலி விளம்பரத்தால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும் இவ்வகைச் சாதனம் முற்றிலும் குறைபாடற்றது எனக் கூறுதல் இயலாது. இச் சாதனத்திலும் குறைபாடுகள் உள்ளன.

வானொலி விளம்பரத்தின் குறைபாடுகள்

1. வானொலி விளம்பர நகல் சரியான முறையில் தயாரிக்கப்படாவிட்டால் அவ் விளம்பரம் வானொலி நிகழ்ச்சிகளைக் கேட்பவர்கட்கு மகிழ்வூட்டி விளம்பரப் பயனை அளிப்பதற்கு மாறாக எரிச்சல் ஊட்டிச் சலிப்படையச் செய்கிறது.

2. விளம்பர நகல் சிறப்பாகத் தயாரிக்கப்பட்டிருந்தாலும் விளம்பரத்தை வானொலிமூலம் அறிவிப்பவர் இனிமையான குரலைப் பெற்றிராவிட்டாலும் வானொலி விளம்பரம் சலிப்புத்தட்டும் வகையில் அமையும் எனக் கூறலாம்.
3. விளம்பரம் எத்தனை நுகர்வோரைச் சென்று அடைகின்றது என்பதைக் கணக்கிடுதல் இயலாது. ஏனெனின், எத்தனை பேர் வானொலி நிகழ்ச்சியைக் கேட்கின்றனர் என்பதைக் கணக்கிடுதல் கடினமாகும்.
4. வண்ணச் சேர்க்கையுடன் விளம்பரத்தை வெளியிடும் வாய்ப்பு இங்கில்லை.
5. விளம்பர நிகழ்ச்சி ஒலிபரப்பப்படும்போது அந்நிகழ்ச்சியைக் கேளாதார் அவ் விளம்பரத்தின் பயனை அடைய முடிவதில்லை.
6. செய்தித்தாள், செய்தி இதழ், விளம்பரங்கள் பல வண்ணங்களில், கவர்ச்சிமிகு படங்களுடன் வெளியிடப்படுவதால் நிரந்தரமாக நினைவில் நிற்கின்றன. ஆனால், வானெலி விளம்பரங்களை வானொலி நிகழ்ச்சிகளைக் கேட்பவர்கள் உடனுக்குடன் மறந்துவிடலாம்.

தொலைக்காட்சி விளம்பரம்

வானொலி விளம்பரத்தின் விரிவாக்கமே தொலைக்காட்சி விளம்பரமென்றால் அது மிகையாகாது. தொலைக்காட்சி முறை முன்னேற்றமடைந்துள்ளதாகக் கருதப்படும் அமெரிக்க நாட்டில்கூடத் தொலைக்காட்சி விளம்பரம் அண்மைக்காலத்தில்தான் முக்கியத்துவம் பெற்றிருப்பதால் இவ்வகைச் சாதனத்தைப்பற்றி அதிகம் அறிந்து கொள்ள முடிவதில்லை. இருப்பினும் மேலைநாடுகளில் தொலைக்காட்சி முறை, விளம்பரச் சாதனமாகப் பயன்படுத்துவதை அடிப்படையாகக் கொண்டு இச் சாதனத்தின் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் விளக்கலாம்.

தொலைக்காட்சி விளம்பரத்தின் நன்மைகள்

1. விளம்பர நிகழ்ச்சிகளைப் பொதுமக்கள் நேரில் பார்க்க முடிகின்ற காரணத்தால் பண்டங்களைப்பற்றிய குறிப்புகளைக்கேட்கமுடிவதுடன் கூட விளம்பரப்படுத்தப்படும்

பண்டத்தையே பார்க்க முடிகிறது. எனவே, இச் சாதனத்தில் வானொலிச் சாதனத்தில் ஏற்படும் பயன் களும் செய்தித்தாள், செய்தி இதழ் ஆகியவற்றில் கிடைக்கும் பயன்களும் ஒன்றாகக் கிடைக்கின்றன.

2. வானொலிச் சாதனத்தைப்போலன்றி இச்சாதனத்தில் விளம்பரம் கேலிச் சித்திரங்களுடனும் திரைப்படக் காட்சிகளுடனும் சேர்த்து வெளியிடப்படுவதால் விளம்பரத்தைப் பார்ப்பவர்கள் சலிப்படைவதில்லை.

தொலைக்காட்சி விளம்பரத்தின் குறைபாடுகள்

1. இவ்வகைச் சாதனத்திற்கு ஆகும் செலவு மிக அதிக மாக இருப்பதால் இவ்வகைச் சாதனத்தைப் பெரும் விற்பனையாளர்கள், பெரும் உற்பத்தியாளர்கள் மட்டுமே பயன் படுத்த முடியும்.
2. தொலைக்காட்சியைப் பார்ப்பவர்கள் நிகழ்ச்சிகளை மட்டுமே விரும்பிப் பார்க்கின்றனரே தவிர விளம் பரத்தை அவ்வளவாக ரசிப்பதில்லை.
3. இச் சாதனத்திற்கு விளம்பர நகல் தயாரிப்பது கடினம் ஆகும்.
4. வானொலி நிகழ்ச்சியைப் போன்றே தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளிலும் எத்தனை நேயர்கள் விளம்பரத்தைப் பார்க்கின்றனர் என்பதைச் சரியாகக் கணக்கிட முடியாது.
5. மேலைநாடுகளில் தொலைக்காட்சிமூலம் வெளியிடப் படும் விளம்பரங்கள் இன உணர்ச்சியைத் தூண்டும் வகையில் அமைந்திருக்கின்றன எனக் கூறப்படுகிறது

VI. சாளரக் காட்சி (Window display)

சில்லறை விற்பனையாளர்கள் தங்கள் கடைகளின் முகப்புகளில் தனியாக அமைக்கப்பட்ட கண்ணாடி அறை யினுள் பண்டங்களை அழகாகவும் கவர்ச்சிகரமாகவும் அடுக்கி மின்விளக்குகளின் உதவியால் அலங்கரித்திருப்பதனை புறக் காட்சியணி விளம்பரம் அல்லது சாளரக் காட்சி விளம்பரம் என்று கூறுகிறோம். சாளரக் காட்சியில் வைக்கப்படும் பண்டங் கள் ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புள்ளவையாயிருத்தல் நல்லது. மேலும், சாளரக் காட்சியில் பண்டங்களை அடுக்கி வைக்கப் படும் முறை அப் பகுதியில் செல்வோருடைய கவனத்தைக் கவரும் வகையில் அடிக்கடி மாற்றப்படுதல் வேண்டும்.

பண்டங்களோடு அவற்றின் விலைகளையும் தெளிவாகக் குறிப்பிடுதல் சாளரக் காட்சியின் சிறப்பு அம்சங்களுள் ஒன்றாய் அமையும் சாளரக் காட்சியறையில் கண்ணுக்குப் புலப்படாத வகையின் மின்விளக்குகளை அமைத்துச் சாளரக் காட்சியின் கவர்ச்சியைக் கூட்டுதல் மேலும் பலனளிப்பதாகும். கடைகளின் முகப்பில் மட்டுமன்றிப் பேருந்து நிலையங்கள், தொடர்வண்டி நிலையங்கள், திரை அரங்குகள் போன்ற இடங்களிலும் உற்பத்தியாளர்களும் விற்பனையாளர்களும் சாளரக் காட்சியை அமைப்பதும் உண்டு.

சாளரக்காட்சியை அமைக்கும்போது கீழ்க்காணும் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பது சாலச் சிறந்தது :

1. தனிப்பட்ட கண்ணாடி அறையினுள் இக் காட்சி அமைக்கப்படுதல் வேண்டும்.
2. சாலையில் செல்லுவோரின் கவனத்தைக் கவரும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.
3. பண்டங்களின் சிறப்புத் தன்மைகளை விளக்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.
4. பண்டங்கள் ஒரே நிலையில் அடுக்கி வைக்கப்படாது நகரும் வகையிலும் சுழலும் வகையிலும் அடுக்கி வைத்தல் பிறருடைய கவனத்தை எளிதில் கவரும் வகையிலும் அமையும்.
5. சாளரக் காட்சி விளம்பரத்துடன் அவ் விளம்பர தாரர்கள் பயன்படுத்தும் இதர வகை விளம்பரச் சாதனங்களையும் இணைத்து வைத்தல் நல்லது.
6. சாளரக் காட்சியில் வைக்கப்படும் பண்டங்கள் மக்களால் பெரிதும் விரும்பி வாங்கப்படும் பண்டங்களாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

VII இதரவகைச் சாதனங்கள்

இதரவகைச் சாதனங்களில் குறிப்பிடும்படியாக அமைபவை பொருட்காட்சியமைத்தல், உட்புறக் காட்சியணி, 'தொலைபேசித் தகவல் தொகுப்பேடு' போன்றவையாகும்.

உற்பத்தியாளர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் பொருட்காட்சியமைத்து அதன் வாயிலாகத் தங்கள் பண்டங்களைப் பொது

மக்களுக்கு அறிமுகப்படுத்தலாம் அல்லது பொதுவாக அமைக் கப்பட்ட பொருட்காட்சிகளில் தனிக் கடைகள் அமைப்பதன் மூலம் விற்பனையாளர்களும் உற்பத்தியாளர்களும் தங்களுடைய பண்டங்களைப்பற்றி விளம்பரப்படுத்தலாம். அவ்வாறு பொருட் காட்சி அமைக்கப்படும்போது அல்லது பொருட்காட்சியில் கடைகள் அமைக்கும்போது பண்டங்களைப்பற்றிய முழு விவரங்கள் கொண்ட சிறு தாள்கள், சிற்றேடுகள் ஆகியவற்றைப் பொருட்காட்சிகளைப் பார்க்க வருவோருக்கு வழங்குதல் சாலச் சிறந்தது. பொருட்காட்சி அமைக்கப்பட்டிருக்கும் இடம் நகரின் மையப் பகுதியாக இருக்க வேண்டும் என்பதுடன்கூட மக்கள் கவனத்தைக் கவரும் வகையில் மின்விளக்குகளால் அலங்கரிக்கப்பட்டிருக்கவும் வேண்டும். பொருட்காட்சிமூலம் விற்கப்படும் பண்டங்கள் கழிவுமுறையில் விற்கப்படுவதுமுண்டு.

உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் பண்டங்களைக் குறித்து விளம் பரம் செய்யும்முகத்தான் அப் பண்டங்களைக் விற்பனைசெய் யும் சில்லறை விற்பனையாளர்கள்மூலம் தங்கள் பண்டங் களைக் கடைகளின் உட்புறங்களில் அழகுடன் அடுக்கி நுகர்வோரின் கவனத்தைக் கவர முயற்சி எடுக்கின்றனர் உட்புறக் காட்சியணி விளம்பரத்திற்காகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்பவர்கள் நிதி உதவி அளித்தலும் உண்டு. இம் முறையில் எவ்விதச் சிரமமும் இன்றி விளம்பரப் பயன் அடையப்படுகிறது.

தொலைபேசித் தகவல் தொகுப்பேட்டின்மூலமும் ஒருசில விளம்பரதாரர்கள் தங்கள் விளம்பரங்களை வெளியிடுகின்றனர். பெரும்பாலும், இச் சாதனம் நகர்ப்புறத்திலுள்ள விளம்பர தாரர்களாலேயே கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. ஏனெனின், தொலைபேசி வசதிகள் நகர்புறத்து மக்களுக்கே அமைந்திருக் கின்றன. வெவ்வேறு நிறுவனங்களின் தொலைபேசி எண்களை அறிந்து கொள்ள விரும்பித் தொலைத் தகவல் தொகுப் பேட்டைப் புரட்டிப் பார்க்கும்போது வெவ்வெறு பக்கங் களிலுள்ள விளம்பரங்களையும் படிக்க நேரிடுகிறது. இச் சாதனத்திற்கு விளம்பரதாரர் மிகக் குறைவான கட்ட ணத்தையே செலுத்துகிறார்.

மேற்குறிப்பிட்டவற்றைத் தவிர்த்து விற்பனையாளர்கள் பண்டங்களைக் கழிவு விலையில் விற்பனை செய்தல், நாட் காட்டிகள், நாட்குறிப்பேடுகள் முதலியவற்றை இலவசமாக அளித்தல், பரிசு போட்டிகள் நடத்துதல் போன்றவற்றையும் விளம்பரச் சாதனங்களாக விற்பனையாளர்களாலும் உற்பத்தி யாளர்களாலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

விளம்பரத்தினுடைய முழு விவரங்களையும் விளக்கிய நாம் இறுதிக்கட்டமாக விளம்பரத்தின் நன்மை தீமைகளை விளக்கலாம். உற்பத்தியாளர்கள் மட்டுமன்றி விற்பனையாளர்களும் நுகர்வோர்களும் விளம்பரத்தினால் பயனடைகின்றனர். விளம்பரத்தால் உற்பத்தியாளர்களும் விற்பனையாளர்களும் அதிகச் செலவு செய்யவேண்டியிருப்பினும்கூட அவர்கள் இஃதை இலாபகரமான முதலீடு என்று கருதுகிறார்களேதவிர வீண் செலவு என்றோ தேவையற்றது என்றோ கருதுவதில்லை. அதுபோன்றே நுகர்வோர்களும் விளம்பரத்தின் காரணமாகத் தாங்கள் பண்டங்களை அதிக விலைகொடுத்து வாங்குவதாகக் கருதுவதில்லை. எனவே, சுருங்கக்கூறின் விளம்பரத்தால் பண்டங்களுடன் தொடர்புகொண்ட அத்தனை பேரும்— உற்பத்தியாளர்கள், விற்பனையாளர்கள், நுகர்வோர்கள் பயனடைகின்றனர்.

விளம்பரத்தால் ஏற்படும் நன்மைகளைத் தனித்தனியாகப் பிரித்துக் கீழ்க்கண்டுள்ளவாறு விளக்கலாம்.

விளம்பரத்தால் உற்பத்தியாளர் அடையும் நன்மைகள்

1. ஆராய்ச்சியின் வாயிலாகக் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட புதிய பண்டங்களைச்சந்தையில் அறிமுகப்படுத்த விளம்பரமே பயன்படுத்தப்படுகிறது.
2. விளம்பரம், பண்டங்களின் தேவையைப் பெருக்கி அதன் வாயிலாக விற்பனையை விரிவாக்கிப் பேரளவு உற்பத்திக்கு வழிவகுக்கிறது.
3. பேரளவு உற்பத்தியின் அடிப்படையில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை உடனுக்குடன் விற்பனை செய்ய வழிவகுத்து முதல் முடக்கம் செய்யப்படுவதைத் தடுக்கிறது.
4. பண்டங்களை உடனுக்குடன் விற்பனை செய்ய உதவி, சிறிய முதலுடன் தொழில் தொடங்கச் சிறு விற்பனையாளர்களுக்கு வாய்ப்பு ஏற்படுத்துகிறது.
5. பண்டங்கள் ஆண்டு முழுவதும் ஒரே சீரான விலையில் விற்க வாய்ப்பு ஏற்படுத்துகிறது.
6. உற்பத்தியாளர்கள், தாங்கள் உற்பத்தி செய்த பண்டங்களை விற்பனை செய்வதற்குத் தேவையான மொத்த விற்பனையாளர்களைச் சந்தையின் பல பகுதிகளிலும் அமர்த்த உதவி புரிகிறது.

7. பண்டங்களுக்கான சந்தையை விரிவாக்கி அதன்மூலம் பெருவாரியான உற்பத்திக்கு வழிவகுக்கிறதாதலால் பண்டங்களின் உற்பத்திச் செலவைக் குறைக்கிறது.

8. உற்பத்தியாளர்களுக்கு அதிகப் பொருளீட்டும் வாய்ப்பைக் கொடுக்கிறது.

9. உற்பத்தியாளர்களுக்குத் தொழில் நன்மதிப்பைத் தேடித் தருகிறது. அஃதாவது, விளம்பரத்தின் காரணமாக உற்பத்தியாளர்களின் தொழில் நன்மதிப்பு உயர்கிறது எனக் கூறலாம்.

10. தொழில் நன்மதிப்பு உயர்வதன் காரணமாக அந் நிறுவனங்களின் பணியாளர்கள் மனஉறுதியுடனும் நம்பிக்கையுடனும் வளர்ச்சியுற்று மிகுந்த ஊக்கத்துடனும் ஆதரவுடனும் பணியாற்றுகின்றனர்.

11. விளம்பரம் உற்பத்தியாளர்களுக்கு மொத்த விற்பனையாளர் என்ற இடையோரை நீக்கிச் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்குப் பண்டங்களை நேரே வழங்கும் வாய்ப்பை ஏற்படுத்திக் கொடுப்பதால் அவர்களுக்கு வழங்கல் செலவு குறைகிறது எனலாம்.

12. பண்டங்களின் தன்மைகளில் ஏற்படும் மாற்றம் குறித்து நுகர்வோருக்கு விளக்க முடிகிறது.

13. உற்பத்தியாளர்கள், தங்கள் பண்டங்களை விற்பனை செய்யும் மொத்த விற்பனையாளர்களுக்கும் சில்லறை விற்பனையாளர்களுக்கும் அவ்வப்போது சந்தர்ப்பத்திற்கேற்பப் புதிய ஆணைகளை எளிதில் வழங்க முடிகிறது.

14. ஒவ்வோர் உற்பத்தியாளரும் தங்களுடைய பண்டங்களுக்கு ஒரு புதுப்புது பயன்பாட்டைக் கண்டுபிடிக்கலாம். அவ்வாறு கண்டுபிடித்த பயன்பாட்டை நுகர்வோருக்குத் தெரிவிக்க விளம்பரம் புரிகிறது.

15. ஒவ்வோர் உற்பத்தியாளருடைய வியாபாரக் குறி, குறியீட்டுப் பெயர், உரிமைக்காப்பு ஆகியவற்றைப் பிறர் அத்துமீறிப் பயன்படுத்தாத வகையில் பாதுகாக்க விளம்பரம் உதவி புரிகிறது.

விளம்பரத்தால் விற்பனையாளர்கள் அடையும் நன்மைகள்

1. விளம்பரத்தின்மூலமாக விற்பனையாளர்கள் உற்பத்தியாளர்கள் புதிதாக உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களைப்

பற்றி அறிந்து, அவற்றை வாங்கி விற்பனை செய்ய முடிகிறது.

2. உற்பத்தியாளர்களைப்போன்றே விற்பனையாளர்களும் விளம்பரத்தின்மூலம் தாங்கள் பண்டங்களின் விற்பனை யைப் பெருக்கிக்கொள்கிறார்கள்.

3. பண்டங்களின் தன்மையில் ஏற்படும் மாற்றம், பண் டங்களின் விலையில் ஏற்படும் மாற்றம் ஆகிய விவரங் களை விற்பனையாளர்கள் உற்பத்தியாளர்களிட மிருந்து விளம்பரம் மூலமாகவே பெறுகின்றனர்.

விளம்பரத்தால் நுகர்வோர் அடையும் நன்மைகள்

1. விளம்பரத்தின் வாயிலாகவே நுகர்வோர் வெவ்வேறு வகையான புதிய பண்டங்களை வாங்க முடிகிறது.

2. பண்டங்களுக்கான புதிய பயன்பாடுகளையும் விளம் பரத்தின் வாயிலாகவே அறிகின்றனர்.

3. உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் பண்டங்களைப்பற்றி வெளியிடும் விளம்பரங்களில் அப் பண்டங்களின் சிறப்புத் தன்மைகளையும் குறிப்பிடுகின்றனர். எனவே, நுகர்வோர் தாங்கள் வாங்கும் பண்டங்களின்சிறப்புத் தன்மைகளை நன்கு அறிந்து தெரிந்துகொண்டே வாங்குகின்றனர்.

4. வாங்கிய பண்டங்களை எவ்வாறு உரிய முறையில் பயன் படுத்த வேண்டும் என்பதையும் விளம்பரத்தின் வாயிலாகவே அறிகின்றனர்.

5. விளம்பரம், பண்டங்கள் எவ்வெப்போது விற்பனைக்கு அனுப்பப்படுகின்றன என்பதைக் குறிப்பிடுவதால் நுகர் வோர் பண்டங்களை வாங்கவேண்டுமென்ற பெரும் பொறுப்பை நினைவில் நிறுத்திக் கொண்டிருக்க வேண்டியதில்லை.

6. விளம்பரம், நுகர்வோர் பயனற்றது எனக் கருதி எறியக்கூடிய பண்டங்களுக்கும் பயன்பாட்டை ஏற் படுத்துகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, விளம்பரத்தின் பயனாக 'லீக்கோ' அடுப்புக்கரியினுடைய சாம்பல் பாத்திரங்களைத் துலக்கப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

7. ஒரு பண்டத்திற்குரிய பலவிதமான பயன்பாடுகளை நுகர்வோர் விளம்பரத்தின் வாயிலாகவே அறிகின்ற னர். எடுத்துக்காட்டாக, தேநீரைச் சூடாகத்தான்

அருந்துவது வழக்கம். ஆகையால், கோடைக்காலங் களில் தேநீருக்குத் தேவை சற்றுக் குறைகிறது. ஆனால், தேநீரையும் பனிக்கட்டியுடன் சேர்த்துக் குளிர்ந்த பானமாக அருந்தலாம் என்ற உண்மையைத் தேயிலை வாரியம் வெளியிடும் விளம்பரத்தின் வாயி லாகவே நுகர்வோர் அறிகின்றனர். எனவே, விளம் பரம் ஒவ்வொரு பண்டத்திறகும் புதுப்புதுப் பயன் களை ஏற்படுத்துகிறதெனின் அது மிகையாகாது.

8. வணிகக் குறியைக் கொண்ட பண்டங்களையும் குறி யீட்டுப் பெயரைக் கொண்ட பண்டங்களையும் தயாரிப்பவர்களே பொதுவாக விளம்பரத்தில் ஈடு படுகின்றனர். தங்கள் பண்டங்களைப்பற்றி விளம்பரம் செய்கின்றனர். வணிகக்குறி, குறியீட்டுப் பெயர்கள் கொண்ட பண்டங்கள் நல்லதரம் படைத்தவை என்பது பொதுக் கருத்தாகும். எனவே, நுகர்வோர் விளம்பரம் செய்த பண்டங்களை வாங்கும்போது அவை தரமான பண்டங்களாகவே அமைகின்றன.

9. விளம்பரத்தின் வாயிலாகப் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்யும் உற்பத்தியாளர்கள் இடையோரைத் தவிர்த் துத் தங்கள் பண்டங்களை நுகர்வோர்களுக்கு நேரடி யாக வழங்க முனைகின்றனர். இவ்வாறு, நுகர் வோர் பண்டங்களை நேரடியாக உற்பத்தியாளர் களிடமிருந்து வாங்க வாய்ப்பு ஏற்படுவதால் பண்டங் கள் புதியவையாக இருப்பதுடன்கூட அவற்றின் விலையும் சற்றுக் குறைவாக இருக்கிறது.

10. உற்பத்தியாளர்கள் தங்கள் பண்டங்களின் சில்லறை விற்பனை விலைகளைக் கட்டுப்படுத்தி அது குறித்த விவரங்களை நுகர்வோர்களுக்கு விளம்பரங்கள்மூலம் அறிவிக்கின்றனர். எனவே, நுகர்வோர் தங்களுக்குத் தேவையான பண்டங்களை உரிய விலைக்குச் சில்லறை விற்பனையாளர்களிடமிருந்து பெற முடிகிறது.

11. நுகர்வோர் பல்வேறு உற்பத்தியாளர்களின் பண்டங் களை ஒப்பிட்டுத் தரம், விலைபோன்ற தன்மைகளில் சிறந்த பண்டங்களை வாங்கி நுகர விளம்பரம் வழி வகுக்கிறது

12. ஒரு நாட்டின் முன்னேற்றம், அந் நாட்டு மக்கள் பல்வேறான பண்டங்களைப் பயன்படுத்தி அதன் வாயி லாக அவர்களுடைய வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்திக்

கொள்வதைப் பொறுத்தே அமைகிறது. விளம்பரம் நேற்றைய இன்பப் பண்டங்கள் இன்றைய அவசியத் தேவைகள்' என்ற நிலையை உருவாக்கி நுகர்வோரைப் பல புதிய பண்டங்களை நுகரத் தூண்டி அதன் வாயிலாக அவர்களுடைய வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துகிறது.

13. பலவிதமான பண்டங்களைப்பற்றிய விளம்பரங்களைப் படிக்கும் நுகர்வோர் அப் பண்டங்களை வாங்கி நுகர வேண்டி அதிக அளவில் உழைத்துப் பொருளீட்ட முயல்கின்றனர்.

14. விளம்பரத்தின் காரணமாக ஒவ்வொரு வகையான பண்டத்தின் பயன்பாடும் கூடுதலாகிறது. அப்பண்டத்தை அதிக விலை கொடுத்து வாங்கவும் நுகர்வோர் விரும்புகிறார்கள். ஆனால், அக் குறிப்பிட்ட பண்டம் உரிய விலைக்குக் கிடைக்குமேயானால், அப் பண்டத்தைப் பொறுத்தவரை நுகர்வோருக்கு நுகர்வோர் எச்சப்பாடு இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது.

15. விளம்பரம் பெருவாரியான உற்பத்திக்கு வழிவகுத்து அதன் வாயிலாக உற்பத்திச் செலவைக் குறைப்பதன் காரணமாக நுகர்வோர் பண்டங்களைக் குறைந்த விலைக்குப் பெறுகிறார்கள்.

விளம்பரத்தின் வாயிலாக அரசு அடையும் நன்மைகள்

விளம்பரம் அரசுக்கும் பல்வேறு அரசு துறைகளுக்கும் பேருதவி புரிகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, அவசரக் காலங்களில் விளம்பரத்தின் மூலமாகவே அரசு மக்களுடைய ஒத்துழைப்பை நாடுவது நாம் நன்கறிவோம். விளம்பரத்தின் மூலம் அரசு மக்களின் பண்பாட்டைச் செப்பனிட முயல்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, இரயில்வே துறையினர் குறைந்த பயண மூட்டைகளுடன் பயணம் செய்வது எவ்வளவு இனிமையானது என்று விளம்பரப்படுத்திப் பயணிகள் குறைந்த பயண மூட்டைகளுடன் பயணம் செய்ய வேண்டுமென அறிவுறுத்துகின்றனர்.

விளம்பரத்தால் சமுதாயம் அடையும் நன்மைகள்

விளம்பரத்தின் காரணமாக இன்று சமுதாயம் பல அரிய நன்மைகளை அடைந்து வருகிறது. அவையாவன:

1. நேற்றைய இன்பப் பண்டங்கள் இன்றைய அவசியப் பண்டங்கள் என்ற நிலையைஉருவாக்கி மக்களைப் பல

வேறு பண்டங்களை நுகரத் தூண்டி அதன் வாயிலாக அவர்களுடைய வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துகிறது.

2. விளம்பரத்தால் உற்பத்தியாளர்களுக்குள் போட்டி ஏற்பட்டு அதன் காரணமாக உற்பத்தி செய்யப்படும் பண்டங்களின் தன்மையை உயர்த்துகின்றனர்.
3. விளம்பரத்தின் காரணமாக விற்பனையைப் பெருக்கலாம் என்ற நம்பிக்கையுடன் புதிய பண்டங்களை உருவாக்கும் கருத்துடன் உற்பத்தியாளர்கள் ஆராய்ச்சியில் ஈடுபடுகின்றனர்.
4. விளம்பரத்தின் காரணமாகவே செய்தித்தாள்களும் செய்தி இதழ்களும் இவ்வளவு குறைந்த விலையில் கிடைக்கின்றன.
5. விளம்பரம் மக்களுடைய கருத்தில் மாபெரும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தி அவர்கள் பண்பாட்டை உயர்வடையச் செய்கிறது.
6. விளம்பர நகலில் ஓவியர்கள் வரைந்த ஓவியங்கள் சேர்க்கப்படுவதால், ஓவியர்கள் போன்ற கலைஞர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.
7. விளம்பரம் ஒரு நாட்டின் மக்களுடைய வாழ்க்கை நிலையை விளக்கிக் காட்டுகிறது. எனவே, விளம்பரத்தின் வாயிலாக ஒரு நாட்டு மக்களுடைய வாழ்க்கை நிலையை நன்கு புரிந்துகொள்ளலாம்.
8 இன்று மக்களிடையே பண்பாடு வளர்ச்சி பெற்று அவர்களுடைய நடத்தையிலும் சுவையுணர்ச்சியிலும் விரும்பத்தக்க மாற்றம் ஏற்படுவதற்கு விளம்பரமே காரணமாக அமைகிறது.

விளம்பரத்தால் மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகள் இருப்பினும் விளம்பரத்தில் பல குறைபாடுகள் இருப்பதாகவும் கருதப்பட்டது. தொடக்கக் காலத்தில் விளம்பரம் சற்று ஐயப் பார்வையுடன் நோக்கப்பட்டது. அவசியமற்ற, தரக் குறைவான பண்டங்களை நுகர்வோர்மீது திணிக்கும் வழிதான் 'விளம்பரம்' என மக்கள் கருதினர். இதை மெய்ப்பிப்பது போன்றே சென்ற நூற்றாண்டின் ஆரம்பக் காலத்தில் மருந்து உற்பத்தியாளர்கள் விளம்பரத்தின் வாயிலாகவே தரக்குறைவான மருந்துவகைகளை விற்பனை செய்து வந்தனர். காலப் போக்கில் அக் கருத்துச் சிறிது சிறிதாக மாறினாலும்கூட இன்றும் விளம்பரத்தில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகள் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது:

1. விளம்பரம் தேவையற்றது என்றும் வீண் செலவு என்றும் குற்றம் கூறப்படுகிறது. விளம்பரத்தின் உதவியின்றி உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பண்டங்களை விற்பனை செய்தல் இயலாதது ஆதலின், இக் குறைபாடு சரியானதன்று.

2. விளம்பரம், மக்களுடைய தேவைகளைப் பெருக்கி அவர்களைத் தேவையற்ற பண்டங்களை வாங்கத்தூண்டுகிறது என்பது விளம்பரத்தின்மீது கூறப்படும் இரண்டாவது குற்றச் சாட்டாகும்.

விளம்பரம் நுகர்வோரைப் பண்டங்களை வாங்கக் கட்டாயப்படுத்துவதில்லை. நுகர்வோர் விருப்பப்பட்டால் தான் பண்டங்களை வாங்குகின்றனர். மேலும், ஒரு நாட்டின் பண்பாடு முன்னேற வேண்டுமானால், அந் நாட்டு மக்கள் புதிய புதிய பல்வகையான பண்டங்களை நுகர்தல் வேண்டும். எனவே, எந்த வகையில் நோக்கினும் இக் குறைபாடு சரியான வகையில் தோன்றவில்லை.

3 விளம்பரம் பண்டங்களைப்பற்றிய பொய்யான கருத்து களை வெளியிட்டு மக்களை ஏமாற்ற முயல்கின்றது என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும்.

ஆனால், இக் குறைபாடு ஒரு சில நேர்மையற்ற முறையில் விளம்பரத்தைக் கையாளும் உற்பத்தியாளர்களையும் விற்பனை யாளர்களையும் சாருமே தவிர்த்து, இது விளம்பரத்தினுடைய பொதுக் குறைபாடாகாது.

4. விளம்பரம் நுகர்வோர் குறைபாட்டை ஏற்படுத்து கிறது. என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும். விளம்பரத்தின் காரணமாக நுகர்வோர் பலவிதமான பண்டங்களை வாங்கி நுகர விரும்புகின்றனர். ஆனால் அவற்றை வாங்க அவர்களிடம் போதிய பணவசதியில்லையாதலின், தங்கள் தேவைகளை நிறைவேற்றிக்கொள்ள முடியவில்லையே என வருத்தமடைந்து தங்கள் ஊக்கத்தை இழக்கின்றனர்.

ஒருசில நுகர்வோரைப் பொறுத்தவரை இக் குறைபாடு பொருத்தமாக இருக்குமேயன்றிப் பொதுவாகப் பல்வேறு பண்டங்களை வாங்க வேண்டுமென்ற அவாவினால் உந்தப்பட்டு நுகர்வோர் பொருளீட்டும் நோக்கத்துடன் முழு முயற்சியுடன் உழைக்கின்றனர். எனவே, விளம்பரம் மக்களுடைய உழைப் பைப் பெருக்க முயல்கிறது.

5. விளம்பர நகலில் பயன்படுத்தப்படும் வேண்டுகோள்கள் மனவெழுச்சியை ஏற்படுத்தும் வேண்டுகோள்களாக அமைகின்றன என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

பொது மக்கள் பொதுவாக ஓரளவிற்கு மனவெழுச்சியை ஏற்படுத்தக்கூடிய அல்லது கவர்ச்சிகரமான படங்களை விரும்புகின்றனர். ஆனால், கவர்ச்சி என்ற பெயரில் ஆபாசமான படங்களையும் ஆபாசமான கருத்துகளைக்கொண்ட சொற்றொடர்களையும் பல விளம்பரதாரர்கள் தங்கள் விளம்பரங்களில் சேர்க்கின்றனர். இது கண்டிக்கத்தக்கது ஆகும். இது விளம்பரதாரர்களுடைய குறைபாடே தவிர விளம்பரத்தினுடைய குறைபாடாகாது.

6. விளம்பரத்தின் காரணமாக ஒருசில நிறுவனங்கள் தங்கள் நிறுவனங்களின் விற்பனையைப் பெருக்கிக்கொண்டு மற்ற நிறுவனங்களின் விற்பனையைப் பாதிக்கின்றன என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

ஆனால், இதுவும் ஏற்றுக்கொள்ளதக்கதன்று. ஏனெனின் விளம்பரம் என்பது ஒருசில நிறுவனங்களுக்கு மட்டும் உரித்தான தனி உரிமையன்று; எல்லா நிறுவனங்களுக்குமே விளம்பரம் செய்யும் உரிமை பெற்றிருக்கும்போது ஒருசில நிறுவனங்கள் விளம்பரம் காரணமாக மற்ற நிறுவனங்களின் விற்பனையைப் பாதிக்கின்றன என்பது முற்றிலும் தவறானது ஆகும்.

7. விளம்பர நகலில் பயன்படுத்தும் பாணி இலக்கிய நடையினின்றும் மாறுபட்டு இருப்பதாகவும் தவறுகள் மிகுந்திருப்பதாகவும் குற்றம் சுமத்துகின்றனர்.

கவர்ச்சி காரணமாக விளம்பர நகலில் சேர்க்கப்படும் சொற்றொடர்கள் இலக்கண முறைப்படி எழுதப்படவில்லை என்பது சரியானதே; ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதே. ஆனால், விளம்பரத்தின் நோக்கம் மொழியை வளர்ப்பதன்று. விளம்பரப் படுத்தப்படும் பண்டங்களைப்பற்றிய விவரங்களைக் கவர்ச்சிகரமான முறையில் பொதுமக்களுக்குத் தெரியப்படுத்துவதேயாகும்.

8. விளம்பரம் பண்டங்களின் விலையை உயர்த்துகிறது என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டாகும்.

மேலோட்டமாக நோக்கின் இக் குற்றச்சாட்டு உண்மையானதாகத் தோன்றலாம். ஆனால், உண்மையில் விளம்பரம் பண்டங்களின் விலையைக் கூடுதலாக்குவதில்லை. விளம்பரத்திற்கு ஆகும் செலவு உற்பத்தியாளர், உற்பத்தி நிறுவனங்களின் கட்டடங்களுக்குக் கொடுக்கும் வாடகையைப் போன்றும் காவலாளிகளுக்குக் கொடுக்கும் ஊதியத்தைப் போன்றும் முக்கியச் செலவுகளில் சேர்க்கப்படுவதொன்றாகும். மேலும், விளம்பரம் காரணமாகப் பண்டங்களின் தேவை அதிகரித்து அதன் அடிப்படையில் உற்பத்தி பெருகி பேரளவு உற்பத்திக்கு வழிசெய்கிறது. எனவே, உற்பத்தி பெருகி, உற்பத்திச் செலவு குறைந்து விலையும் குறைகிறது எனலாம்.

9. விளம்பரம் ஒருசில உற்பத்தியாளர்களுக்கு முற்றுரிமை நிலையை அளிக்கிறது என்பது அடுத்த குற்றச்சாட்டு.

விளம்பரம் ஒருசில உற்பத்தியாளர்கள் மட்டும் பெற்றுள்ள தனி உரிமையன்று; எல்லா உற்பத்தியாளர் களுக்கும் பொதுவானதே. எனவே, விளம்பரத்தின் வாயிலாக ஒருசில உற்பத்தியாளர்கள் முற்றுரிமை நிலையை அடை கின்றனர் என்பது ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கதன்று.

10. விளம்பரதாரர்கள் விளம்பரச் சாதனத்தைக் கட்டுப் படுத்திவிடுவதாகவும் செய்தித்தாள்கள், செய்தி இதழ்கள் போன்ற விளம்பரச் சாதனங்கள் தனி உரிமையின்றி விளம்பர தாரர்களின் கட்டுப்பாட்டின்கீழ் இயங்குவதாகவும் கூறப் படுகிறது.

விளம்பரதாரர்களால் செய்தித்தாள்கள், செய்தி இதழ் கள் போன்ற விளம்பரச் சாதனங்கள் அதிக வருவாய் ஈட்டினும் கூட அவை விளம்பரதாரர்களுக்குத் தங்களுடைய தனி உரிமைகளைச் சரணடையச் செய்வதில்லை. அவை தனித்தே சுதந்தரத்துடன் இயங்குகின்றன.

11. ஒருசில விளம்பரதாரர்கள் தேவையற்ற சந்தைப் பகுதியில் தங்கள் விளம்பரங்களை வெளியிட்டுப் பணத்தைப் பாழடிக்கின்றனர் என்பது அடுத்த குறைபாடாகும்.

இக் குறைபாடு விளம்பரத்தின்மீது கூறப்படும் பொதுக் குறைபாடாகாது. ஒருசில விளம்பரதாரர்கள் மீது சுமத்தப்படும்

தனிப்பட்ட குற்றச்சாட்டாகும். அவ் விளம்பரதாரர்கள்கூடத் தகுந்த முறையில் திட்டம் தீட்டுவதன் வாயிலாக இக் குறைபாட்டைக் களையலாம்.

12. விளம்பரத்தின் காரணமாகப் பாணி மாற்றம் என்ற பெயரில் நுகர்வோர், தாங்கள் பயன்படுத்தும் பண்டங்கள் நல்ல நிலையிலிருந்தும் புதுப்புது பண்டங்களை வாங்குகின்றனர். இதனால், நாட்டுவளம் பாதிக்கப்படலாம் என்பது அடுத்த குறைபாடாகும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு சிலர் தாங்கள் பயன் படுத்தும் 'கார்' நல்ல நிலையிலிருந்தும் ஆண்டுக்கு ஆண்டு மாற்றிவிடுகின்றனர்.

இக் குறைபாட்டையும் நாம் மிகைப்படுத்தத் தேவையில்லை. ஏனெனின், ஒருசிலரே பாணிமாற்றத்தின் அடிப்படையில் பண்டங்களை மாற்றுகின்றனர். அவ்வாறு அவர்கள் பண்டங்களை மாற்றும் பொழுதும்கூட அப் பண்டங்கள் பிறருக்குக் குறைந்த விலையில் விற்கப்படுகின்றனவேயன்றி எறியப்படுவதில்லை. ஆகையால், பாணிமாற்றத்தால் பண்டங்கள் மாற்றப்படும்போது நாட்டு வளம் பாதிக்கப்படுகிறது என்பது சரியானதன்று.

மேற்குறிப்பிட்டுள்ள விளம்பரத்தினால் ஏற்படும் நன்மைகளையும் அதனால் விளைவதாகக் குறிப்பிடப்படும் குறைபாடுகளையும் ஒப்பிட்டுப் பார்க்குமிடத்துப் பெரும்பாலான குறைபாடுகள் விளம்பரத்துடன்கூடிய குறைபாடுகள் அல்லவென்பதையும் விளம்பரம் செய்பவர்களால் கடைப்பிடிக்கப்படும் தவறான கோட்பாடுகள் காரணமாக ஏற்படக்கூடிய குறைபாடுகள் என்பதையும் உணரலாம். எனவே, விளம்பரத்தையும் வியாபாரத்தையும் பிரித்தல் இயலாததாகும்.

வினாக்கள்

1. விளம்பரத்திற்கு இலக்கணம் கொடுத்து அதன் சிறப்புத் தன்மைகளை ஆய்க.
2. விளம்பரத்தின் முக்கியத்துவத்தை ஆய்க.
3. விளம்பரத்தின் பணிகள் யாவை?
4. உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரமென்றால் என்ன? உள்ளூர் சார்ந்த விளம்பரத்திற்கும் நாடு முழுமைக்கும் உரிய விளம்பரத்திற்கும் வேறுபாடு யாது ?

5. விளம்பர நகல் என்றால் என்ன? விளம்பர நகல் எழுதுபவர் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கோட்பாடுகள் யாவை?
6. விளம்பரத் தலைப்புகளில் முக்கியமானவற்றை விளக்குக.
7. பல்வேறு இயல்புணர்ச்சிகள் யாவை? அவை எவ்வாறு விளம்பர நகலுடன் தொடர்புகொண்டுள்ளன?
8. அச்சக விளம்பரச் சாதனத்தின் சிறப்புத் தன்மைகளை ஆய்க.
9. நேரடி அஞ்சல் முறையின் நன்மை தீமைகள் யாவை?
10. புறமனை விளம்பரச சாதனங்கள், திரைப்பட விளம்பரச் சாதனம் ஆகியவைபற்றுக் குறிப்பு வரைக.
11. வானொலி விளமபரச் சாதனத்தின் நன்மைகளையும் குறைபாடுகளையும் விளக்குக.
12. விளம்பரத்தால் யார் அதிகப் பயனடைகின்றனர்? ஏன்?
13. விளம்பரத்தின் குறைபாடுகள் யாவை?
14. விளம்பர நகல் மோசடி வாய்ந்தது என்ற குற்றச்சாட்டுச் சரியானதா?
15. விளம்பரம் முற்றுரிமை நிலையை உருவாக்குகிறது என்ற குற்றச்சாட்டு ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கா?
16. விளம்பரம் எக் காரணங்களால் வீண் செலவு என்று கருதப்படுகிறது?
17. விளம்பரம் 'நுகர்வோரின் குறைபாட்டை ஏற்படுத்துகிறது' என்பது எவ்வாறு பொருந்தும்?

மேற்கோள் நூற்பட்டியல்

(Bibliography)

1. *Principles of Management* — Koontz and O. Donnell.
2. *Management Theory and Practice*—Dale.
3. *Management and Organisation* — Louis A. Allen.
4. *The Management Process* — Rustom S. Davar.
5. *Business Administration* (Principles and Techniques) — Mrityunjoy Banerjee.
6. *Business Organisation and Management* :— M.C. Shukla.
7. *Business Organisation and Management* — Jagdish Prakash.
8. *Fundamentals of :Business Organisation and Management*— Y. K. Bhushan.
9. *Management Analysis Concepts and Cases* — Haynes and Massie.
10. *Office and Administrative Management* — Littlefield Frank M. Rachel and Donald L. Garuth.
11. *Industrial Organisation and : Management*:— Lawrence L. Bethel; Franklin S. Atwater, George H. E. Smith and Harvey A. Stackman:Jr.
12. *Industrial Administration and Management* — Batty.
13. *Management Survey*—Sir Fredric:Hooper.
14. *The Enterprice in Transition* — H. Vander Haas.
15. *Principles of Industrial Administration* — D. S. Kimbal *and* D. S. Kimball Jr.

16. *Business An Introductory Analysis* — Bayard O. Wheeler.

17. *Effective Industrial Management — J. L. Lundy.*

18. *Principles of Management* — George Terry.

19. *An Introduction to Management, Its Principles and Its Techniques* — Satya Saran Chatterjee.

20. *Business Finance* — Paish.

21. *The Capital Market of India* — S. L. N. Simha.

22. *Modern Marketting* — Hepner.

23. *The Principles of Marketting* — Clark.

24. *The Practice of Management* — Peter Drucker.

கலைச்சொற்கள்

A

Abbreviation	—	சுருக்கம்
Abeyance	—	நிறுத்தல்
Abolition	—	ஒழிப்பு
Absorption	—	கலப்பு
Acceptance	—	ஒப்பம்
Account	—	கணக்கு
Accountant	—	கணக்கர்
Acknowledgment	—	ஏற்பளிப்பு
Address	—	முகவரி
Adhoc	—	அதற்கென அமைந்த
Adjourn	—	ஒத்திப்போடு
Adjournment	—	ஒத்திவைப்பு
Administration	—	நிருவாகம்
Administrator	—	நிருவாகர்
Admission	—	சேர்த்தல்
Advertisement	—	விளம்பரம்
Advocate	—	வழக்கறிஞர்
Agency	—	முகமை
Agent	—	முகவர்
Agreement	—	உடன்பாடு, உடன்படிக்கை
Agriculture	—	வேளாண்மை
Alteration	—	மாற்றம்
Amalgamation	—	இணைப்பு
Amendment	—	திருத்தம்
Analysis	—	பகுத்தாய்தல்
Appeal	—	மேன்முறையீடு
Appraisal	—	மதிப்பீடு செய்தல்
Approval	—	ஏற்றுக்கொள்ளுதல்
Arbitrator	—	நடுவர்
Artificial	—	செயற்கையான
Asset	—	சொத்து

Assistant Secretary	—	உதவிச் செயலர்
Assumption	—	தற்புனைவு
Attest	—	சான்றொப்பம் செய்தல்
Attitude survey	—	மனப்பான்மை அளவாய்வு
Attributes	—	இயல்புகள்
Audit	—	தணிக்கை
Authority	—	ஆணையுரிமை
Autocratic	—	ஏகாதிபத்திய

B

Bad debts	—	வாராக் கடன்கள்
Bank	—	வங்கி
Bank rate	—	வங்கி வீதம்
Banking	—	வங்கியியல்
Bargaining	—	பேரம்பேசுதல்
Board	—	வாரியம்
Bonded ware house	—	பத்திரப் பண்டகம்
Borrowing power	—	கடன்பெறும் திறன்
Bonus	—	மேலூதியம்
Bonus share	—	போனஸ் பங்குகள், வெகுமதிப் பங்குகள்
Branch	—	கிளை
Brand	—	குறி
Brand name	—	குறியீட்டுப் பெயர்
Broker	—	தரகர்
Brokerage	—	தரகு
Budget	—	திட்டப் பட்டியல்
Bureaucratic	—	ஒருமுக மைய ஆட்சி
By Products	—	துணைப் பொருள்கள்

C

Cadre	—	பணி அமைப்பு, பணிமுறைப் படிவம்
Cancellation	—	நீக்கம்
Canning	—	குவளையில் அடைத்தல்
Capital	—	முதல், மூலதனம்
Capital market	—	முதல்சந்தை, மூலதனச் சந்தை
Capitalisation	—	முதலாக்கம் செய்தல்

Case	—	வழக்கு
Cash	—	பணம்
Cashier	—	பணப் பொறுப்பாளர், காசாளர்
Centralization	—	மையப்படுத்துதல்
Chain of command	—	கட்டளைத் தொடர்
Chart	—	விளக்கப் படம்
Chart circular or concentric	—	வட்ட முறை அல்லது பொது மைய விளக்கப் படம்
Chart horizontal	—	படுகிடை விளக்கப் படம்
Chart vertical	—	செங்குத்து விளக்கப் படம்
Chartered-Accountant	—	பட்டயக் கணக்கர்
Clause	—	சரத்து
Clerk	—	எழுத்தர்
Client	—	வாடிக்கையாளர்
Court	—	நீதிமன்றம்
Committee	—	குழு
Communication	—	தொடர்பு முறை
Condition	—	நிபந்தனை
Consent	—	இசைவு
Consumer	—	நுகர்வோர்
Control	—	கட்டுப்பாடு
Controller	—	கட்டுப்பாட்டு அலுவலர்
Controller of Capital Issues	—	முதல் வெளியீட்டுக் கட்டுப்பாட்டு அலுவலர்
Co-ordination	—	ஒருமுகப்படுத்துதல்
Copy	—	படி
Corporation	—	கூட்டுரு
Cost	—	அடக்கவிலை
Cost Account	—	அடக்கவிலைக் கணக்கு
Cost Control	—	அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாடு
Creditor	—	கடனாளர்
Crop loan	—	பயிர்க் கடன்

D

Damage	—	சேதமடைதல்
Debenture	—	கடன்பத்திரம்
Debt	—	கடன்
De-centralization	—	பரவலாக்கல்
Deferred shares	—	பின்னுரிமைப் பங்குகள்

Deficit — பற்றாக்குறை
Delegation — உரிமை ஒப்படைப்பு
Department — துறை
Deposit — வைப்பு
Depression — பொருளாதார மந்தம்
Development Agency — மேம்பாட்டு முகமை
Direction — இயக்குவித்தல், இயக்குதல்
Director — இயக்குநர்
Directorate — இயக்குநரகம்
Discipline — ஒழுங்குமுறை
Disposal — முடிவுசெய்தல்
Disqualification — தகுதியின்மை
Distribution — பகிர்வு
Diversity — பல்வகைமை
Dividend — பங்காதாயம்
Division of labour — வேலைப் பகிர்வு

E

Economics — பொருளியல்
Ego — தன்முனைப்பு உணர்ச்சி
Emotional — மனவெழுச்சி, உணர்ச்சி
Employee — பணியாளர்
Employer — பணியாண்மையர்
Empathy — பிறர்வழி நோக்குதல்
End — நோக்கம்
Energy — திறன்
Engineer — பொறியாளர்
Enquiry — விசாரணை
Equity — நியாயம்
Esprit de corps — குழு மதிப்புணர்ச்சி
Ethics — நன்னெறி
Execution — செயலாட்சி
Executive Committee — செயற் குழு
Experience — செயலறிவு

F

Federal structure — கூட்டிணைப்பு அமைப்பு
Field worker — களப் பணியாளர்

Finance — நிதியம், நிதி
Fine — தண்டப் பணம்
Forecast — முன் ஆய்வு, முன் மதிப்பீடு
Foreman — முதலாள்
Form — படிவம்
Formal — முறைப்படியான
Formula — விதிமுறை
Fraud — மோசடி
Functional — பணிமுறை
Fund — நிதி

G

Gang plank — தனிக்கும் பிணைப்பு
Gazette — அரசிதழ்
Gear — இயக்கி
Geography — புவியியல்
Goods — பண்டங்கள்
Grading — தரப்படுத்துதல்
Guardian — பொறுப்பாளர்
Guess — ஊகம்

H

Hedging — நட்டத் தடை பேரம்
Heir — வாரிசுதாரர், வழிமுறையினர்
Honorarium — மதிப்பூதியம்
Hypothecation — அடைமானம்

I

Impersonal — தனிமுறை சார்பற்ற
Implied condition — தொக்கிய நிபந்தனைகள்
Implied Policies — தொக்கிய கொள்கை முறைகள்
Import — இறக்குமதி
Incentive — ஊக்குவிப்பு
Incentive wage Method — ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறை
Income — வருவாய்
Indigenous Banks — நாட்டு வங்கிகள்
Induction — புகுமுகம் செய்தல்
Industrial Finance — தொழில் நிதி

Industries	—	தொழில்கள்
Informal	—	முறைப்படியல்லாத
Inherit	—	மரபுரிமையாகப்பெறு
Initiative	—	நற்றொடக்கம், தன்முயற்சித் திறன்
Inspection	—	ஆய்வு
Instruction	—	கட்டளை
Instructor	—	புகட்டுநர்
Inter-dependence	—	கூட்டுச் சார்வு
Internal-coaching	—	அகப் பயிற்றுவிப்பு
Interview	—	நேர்முகத் தேர்வு
Intuition	—	உள்ளுணர்வு
Investment	—	முதலீடு
Irredeemable-Debenture	—	மீட்க முடியாக் கடன் பத்திரம்

J

Joint Sector	—	கூட்டுத்துறை
Joint Stock Company	—	கூட்டுப் பங்குக் கம்பெனி
Judge	—	நீதிபதி
Judgement	—	தீர்ப்பு
Junior	—	இளநிலை

L

Labour	—	உழைப்பு
Labour division of	—	வேலைப் பகிர்வு
Land reclamation	—	நில மீட்பு
Large scale	—	பேரளவு
Law	—	சட்டம்
Leadership	—	தலைமை
Leave	—	விடுப்பு
Legislation	—	சட்டம் இயற்றல்
Licence	—	உரிமம்
Life-assurance	—	ஆயுள் காப்புறுதி
Loan	—	கடன்

M

Machine	—	இயந்திரம்
Major	—	உயர் இன

Management	—	மேலாண்மை
Management by exception	—	தனிநிலை மேலாண்மை
Manager	—	மேலாளர்
Managing Agent	—	மேலாண்மை முகவர்
Managing Director	—	மேலாண்மை இயக்குநர், நிர்வாக இயக்குநர்
Margin	—	இடைவெளி
Market	—	சந்தை
Marketing	—	சந்தையிடல், சந்தையிடுகை
Market research	—	சந்தையிடுகை ஆராய்ச்சி
Means	—	வகைத்துறை, கருவி
Means of communication	—	தொடர்பு சாதனம்
Meeting	—	கூட்டம்
Mental revolution	—	உள்ளப் புரட்சி
Merchant	—	வியாபாரி, வணிகர்
Merit rating	—	தகுதி மதிப்பீடு
Middle-man	—	இடைநிலையர்
Method	—	முறை
Molasses	—	கழிவுச்சாறு
Money-lender	—	வட்டி வியாபாரி, லேவாதேவிக்காரர்
Money-lending	—	வட்டித்தொழில், லேவாதேவித் தொழில்
Morale	—	ஒழுங்குணர்வு
Motion study	—	அசைவுச் சீராய்வு
Motivating	—	செயலூக்கமளித்தல்

N

Nationalization	—	நாட்டுடைமையாக்குதல்
Negative	—	எதிர்மறையான
Net worth	—	நிகரமதிப்பு
Nominal capital	—	இயல்பு முதல்
Nomination	—	நியமனம்
Nominee	—	நியமனம் செய்யப்பெற்ற
Normal	—	இயல்பான
Notice	—	அறிவிப்பு

O

Object	—	நோக்கம்
Office	—	அலுவலகம்

Officer	—	பணிமுதல்வர், அலுவலர்
Official authority	—	பணித்துறைசார்ந்த ஆணையுரிமை
On the job training	—	பணிவழிப் பயிற்சி
Operating expenses	—	நடைமுறைச் செலவுகள்
Order	—	முறைமை
Organisation	—	ஒழுங்கமைப்பு
Organisation, Departmental	—	துறைகள் முறை ஒழுங்கமைப்பு
Organisation, line, Military	—	அடுக்குமுறை, இராணுவமுறை ஒழுங்கமைப்பு
Organisation, Functional	—	பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு
Organisation, line and staff	—	அடுக்கு, அலுவலர்முறை ஒழுங்கமைப்பு
Over capitalisation	—	மிகை மூலதனமாக்கம்

P

Package	—	டப்பிகளில் அடைத்தல்
Packing	—	கட்டுதல்
Parity	—	ஒப்புமை
Partner	—	கூட்டாளி
Pioneer	—	முன்னோடி
Permit	—	அனுமதிச்சீட்டு
Piece rate wage	—	வேலைவீதக் கூலி
Planning	—	திட்டமிடுதல்
Pledge	—	அடகு
Polioy	—	கொள்கைமுறை
Positive	—	நேர்நிலையான
Preference shares	—	சலுகைப் பங்குகள்
Premises	—	மெய்க்கோள்
Pricing	—	விலையிடல்
Principal	—	முதல்வர்
Principles	—	கோட்பாடுகள்
Private Company	—	தனிக் கம்பெனி
Private Sector	—	தனியார் துறை
Procedure	—	செயல்முறை
Programme	—	நிகழ்ச்சி நிரல், நிகழ்ச்சி முறை
Promotor	—	தோற்றுவிப்பாளர்
Prospectus	—	தகவலறிக்கை
Provision	—	விதி
Public Company	—	பொதுக் கம்பெனி
Public Utility Companies	—	பொது வசதிக் கம்பெனிகள்

Span of supervision Principle	—	மேற்பார்வை அளவுக் கோட்பாடு, மேற்பார்வை வரையறைக் கோட்பாடு
Stabilization	—	நிலைபேறாக்கல்
Staffing	—	பணியாளரை நியமித்தல்
Standard	—	வரையளவு, நிலையான
Standardising	—	நிலைப்படுத்துதல்
Standing Committee	—	நிலைக் குழு
Strike	—	வேலை நிறுத்தம்
Strategy	—	நடைமுறைத் திறம்
Subordinates	—	சார்புநிலைப் பணியாளர்கள், கீழ்ப் பணியாளர்கள்
Subsidy	—	உதவித்தொகை
Subsidiary Company	—	துணைக் கம்பெனி
Superiors	—	மேற்பணியாளர்கள்
Supervision	—	மேற்பார்வை
System	—	முறைமை

T

Taxes	—	வரிகள்
Techniques	—	உத்திகள், நுட்பச் செயல் முறைகள்
Time rate	—	நேரவீதக் கூலி
Time study	—	காலச் சீராய்வு, நேரச் சீராய்வு
Tribunal	—	தீர்ப்பாயம்
Trait	—	சிறப்பியல்புகள்
Trait rating	—	தனித்தன்மை மதிப்பீடு
Transfer	—	பதவி மாற்றம்
Transport	—	போக்குவரவு
Turn-over	—	விற்பனை விரைவு

U

Uncalled capital	—	அழையா முதல்
Under capitalisation	—	குறைப்பட்ட மூலதனம்
Under writer	—	ஒப்புறுதியாளர்
Unity of command	—	ஒருமை உத்தரவு
Unity of direction	—	ஒருமை இயக்குதல், ஒருவழி இயக்குதல்
Unofficial	—	பணித்துறை தொடர்பற்ற